

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
İLİŞKİSİNDE KARIYER YÖNETİMİNİN ROLÜNÜN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Burcu ÜZÜM

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR

TEMMUZ – 2017

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
İLİŞKİSİNDE KARIYER YÖNETİMİNİN ROLÜNÜN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

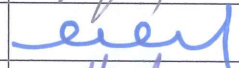
DOKTORA TEZİ

Burcu ÜZÜM

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 17/07/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç.Dr. Yasemin ÖZDEMİR	Bazarıllı	
Yrd.Doç.Dr. Özlem BALABAN	BAŞARILI	
Yrd.Doç.Dr. Mustafa YILDIRIM	BAŞARILI	
Prof.Dr. C.Gazi UÇKUN	BAŞARILI	
Yrd.Doç.Dr. Murat ESEN	BAŞARILI	



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU BEYAN BELGESİ

Tez Başlığı: PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ile İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE KARIYER YÖNETİMİNİN ROLÜNÜN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın toplam 152 sayfalık kısmına ilişkin *Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliği Madde 28* uyarınca aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve 03/07/2017 tarihinde Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından şahsıma iletilen *Turnitin* intihal tespit programı raporuna göre tezimin benzerlik oranı % 18 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1) Kaynakça hariç
- 2) Alıntılar dahil
- 3) 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bu bilgiler doğrultusunda tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrenci
Burcu ÜZÜM

03.07.2017

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

Adı – Soyadı	: Burcu ÜzüM
Öğrenci Numarası	: 1360.D04002
Ana Bilim Dalı	: İşletme
Programı	: Yönetim ve Organizasyon
Statüsü	: ☐ Y. Lisans ☒ Doktora ☐ Bütünleşik Doktora

Danışman
Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR

03.07.2017

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	İV
TABLO LİSTESİ	V
ŞEKİL LİSTESİ.....	Viii
ÖZET.....	İX
SUMMARY	X

GİRİŞ	1
-------------	---

BÖLÜM 1: KARIYER YÖNETİMİ	5
---------------------------------	---

1.1. Kariyer Kavramı	5
1.2. Kariyer Yönetimi Kavramı	6
1.3. Kariyer Yönetiminin Amacı ve Önemi	7
1.4. Kariyer Yönetimi Süreci	9
1.5. Kariyer Yönetimi Uygulamaları	9
1.5.1. İşe Alma ve Seçme	9
1.5.2. Örgütsel Yedekleme	10
1.5.3. Yönetici Geliştirme	10
1.5.4. İşten Çıkarma.....	11
1.5.5. Yeniden İşe Yerleştirme	11
1.5.6. Emeklilik	11
1.5.7. Oryantasyon.....	12
1.6. Kariyer Yönetimi Araçları	12
1.6.1. Eğitim ve Geliştirme.....	13
1.6.2. Koçluk	13
1.6.3. Rotasyon	14
1.6.4. Kariyer Haritaları.....	14
1.6.5. İş Zenginleştirme	14
1.6.6. Kariyer Rehberliği	15

1.6.7. Kariyer Danışmanlığı	15
1.6.8. Kariyer Merkezleri	16
1.7. Kariyer Planlama	16
1.7.1. Kariyer Planlamanın Amacı ve Önemi.....	16
1.7.2. Kariyer Planlamanın Yararları	17
1.8. Kariyer Geliştirme	18
1.8.1. Kariyer Geliştirmenin Amacı ve Önemi.....	19
1.8.2. Kariyer Geliştirmenin Yararları	20
1.9. Kariyer Devreleri	21
1.10.Kariyer Sorunları	23
BÖLÜM 2: PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	26
2.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı.....	26
2.2. Psikolojik Sözleşmenin Önemi ve Özellikleri.....	28
2.3. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Süreci.....	29
2.4. Psikolojik Sözleşmeye Dayanak Olan Kuramlar.....	32
2.4.1. Sosyal Değişim Kuramı.....	32
2.4.2. Karşılıklık Normu.....	33
2.4.3. Eşitlik Kuramı	33
2.4.4. Psikolojik Sözleşmeye Dayanak Olan Diğer Kuramlar	34
2.5. Psikolojik Sözleşmenin Türleri	35
2.5.1. İşlemsel Sözleşme	36
2.5.2. İlişkisel Sözleşme	37
2.5.3. Dengeli ve Geçişli Sözleşme	38
2.6. Psikolojik Sözleşme İhlali	39
2.6.1. Psikolojik Sözleşme İhlali Kavramı	39
2.6.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri	40
2.6.3. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları.....	41
BÖLÜM 3: İŞTEN AYRILMA NİYETİ	43
3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı	43
3.2. İşten Ayrılma Niyeti Nedenleri	45
3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları.....	47

BÖLÜM 4: PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE KARIYER YÖNETİMİNİN ROLÜNÜN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	52
4.1. Araştırmanın Çerçevesi	52
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	52
4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	59
4.1.2.1. Araştırma Modeli	62
4.1.2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	62
4.1.2.3. Ölçekler ve Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Analizleri.....	64
4.1.2.4. Hipotezler.....	66
4.1.2.5. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi	67
4.1.3. Araştırmanın Kısıtları.....	71
4.2. Araştırmanın Bulguları ve Bulguların Değerlendirilmesi	71
4.2.1. Nicel Araştırmanın Bulguları ve Bulguların Değerlendirilmesi.....	71
4.2.1.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular	71
4.2.1.2. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Bulgular	83
4.2.1.3. Psikolojik Sözleşme ile İlgili Hipotezlerin Testi	85
4.2.1.4. Kariyer Yönetimi ile İlgili Hipotezlerin Testi	90
4.2.1.5. Psikolojik Sözleşme İhlali ile İlgili Hipotezlerin Testi.....	92
4.2.1.6. Aracılık Rolü ile İlgili Hipotezlerin Testi.....	94
4.2.2. Nitel Araştırmanın Bulguları ve Bulguların Değerlendirilmesi	105
4.2.2.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular	105
4.2.2.2. Araştırmanın Temel Kavramlarına İlişkin Bulgular	109
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	113
KAYNAKÇA	122
EKLER.....	137
ÖZGEÇMİŞ.....	142

KISALTMALAR

KG	: Kariyer Geliştirme
KY	: Kariyer Yönetimi
KP	: Kariyer Planlama
İAN	: İşten Ayrılma Niyeti
PSİŞ	: İşlemsel Psikolojik Sözleşme
PSİL	: İlişkisel Psikolojik Sözleşme
PS	: Psikolojik Sözleşme
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
MSA	: Örneklem Uygunluk Ölçüsü (Measure of Sampling Adequacy)
Sıra ort.	: Sıra ortalaması
Sıra top.	: Sıra toplamı
Ort. Farkı	: Ortalama Farkı
Std. Hata	: Standart Hata

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Bireysel ve Örgütsel Beklenti Örnekleri.....	8
Tablo 2: Psikolojik Sözleşme Tipolojisi	36
Tablo 3: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	65
Tablo 4: Faktör Analizi Döndürülmüş Bileşenler Matrisi (Rotated Component Matrix)	68
Tablo 5: Tekrarlanan Faktör Analizi Döndürülmüş Bileşenler Matrisi (Rotated Component Matrix).....	70
Tablo 6: Çalışanların Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular.....	72
Tablo 7: Katılımcılara Ait Kişisel Bilgilerin Çarpıklık-Basıklık Değerleri.....	73
Tablo 8: Yaş ile Kariyer Planlama Arasındaki İlişkinin Analizi	74
Tablo 9: Yaş ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Analizi	74
Tablo 10: Medeni Durum ile Kariyer Planlama Arasındaki İlişkinin Analizi	75
Tablo 11: Eğitim ile Kariyer Planlama Arasındaki İlişkinin Analizi.....	75
Tablo 12: Eğitim ile İşlemsel Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişkinin Analizi	76
Tablo 13: Meslekte Çalışma Süresi ile Kariyer Geliştirme Arasındaki İlişkinin Analizi	76
Tablo 14: Meslekte Çalışma Süresi ile Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkinin Analizi	77
Tablo 15: Meslekte Çalışma Süresi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Analizi.....	77
Tablo 16: Meslekte Çalışma Süresi ile İşlemsel Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişkinin Analizi	78
Tablo 17: Kurumda Çalışma Süresi ile Kariyer Geliştirme Arasındaki İlişkinin Analizi	78
Tablo 18: Kurumda Çalışma Süresi ile Kariyer Geliştirme Arasındaki İlişkinin Analizi	79
Tablo 19: Kurumda Çalışma Süresi ile Kariyer Planlama Arasındaki İlişkinin Analizi.....	79
Tablo 20: Kurumda Çalışma Süresi ile Kariyer Planlama Arasındaki İlişkinin Analizi.....	80
Tablo 21: Kurumda Çalışma Süresi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Analizi.....	80
Tablo 22: Kurumda Çalışma Süresi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Analizi.....	81

Tablo 23: Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi ile Kariyer Planlama Arasındaki İlişkinin Analizi.....	82
Tablo 24: Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Analizi	82
Tablo 25: Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi ile Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkinin Analizi	83
Tablo 26: Değişkenlere İlişkin Kolerasyon Katsayıları	84
Tablo 27: Psikolojik Sözleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	85
Tablo 28: İşlemsel Psikolojik Sözleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	86
Tablo 29: İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	86
Tablo 30: Psikolojik Sözleşmenin Kariyer Yönetimine Etkisi	87
Tablo 31: İşlemsel Psikolojik Sözleşmenin Kariyer Yönetimine Etkisi.....	87
Tablo 32: İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin Kariyer Yönetimine Etkisi.....	87
Tablo 33: Psikolojik Sözleşmenin Kariyer Geliştirmeye Etkisi.....	88
Tablo 34: İşlemsel Psikolojik Sözleşmenin Kariyer Geliştirmeye Etkisi	88
Tablo 35: İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin Kariyer Geliştirmeye Etkisi.....	89
Tablo 36: Psikolojik Sözleşmenin Kariyer Planlamaya Etkisi.....	89
Tablo 37: İşlemsel Psikolojik Sözleşmenin Kariyer Planlamaya Etkisi	90
Tablo 38: İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin Kariyer Planlamaya Etkisi.....	90
Tablo 39: Kariyer Yönetiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.....	91
Tablo 40: Kariyer Geliştirmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	91
Tablo 41: Kariyer Planlamanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde Etkisi	92
Tablo 42: Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	92
Tablo 43: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Kariyer Yönetimine Etkisi.....	93
Tablo 44: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Kariyer Geliştirmeye Etkisi	93
Tablo 45: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Kariyer Planlamaya Etkisi	94
Tablo 46: Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Yönetiminin Aracılık Etkisi	94
Tablo 47: İşlemsel Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Yönetiminin Aracılık Etkisi.....	95
Tablo 48: İlişkisel Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Yönetiminin Aracılık Etkisi	96

Tablo 49: Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Geliştirmenin Aracılık Etkisi	97
Tablo 50: İşlemsel Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Geliştirmenin Aracılık Etkisi	97
Tablo 51: İlişkisel Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Geliştirmenin Aracılık Etkisi	98
Tablo 52: Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Planlamanın Aracılık Etkisi	99
Tablo 53: İşlemsel Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Planlamanın Aracılık Etkisi	99
Tablo 54: İlişkisel Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Planlamanın Aracılık Etkisi	100
Tablo 55: Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Yönetimi Aracılık Etkisi	101
Tablo 56: Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Geliştirmenin Aracılık Etkisi	102
Tablo 57: Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Planlamanın Aracılık Etkisi	103
Tablo 58: Araştırmanın Hipotez Testlerinin Özet Tablosu	104
Tablo 59: Mülakata Katılan Katılımcıların Kişisel Özellikleri	106

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Kariyer Geliştirme.....	18
Şekil 2: Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu.....	31
Şekil 3: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Formüle Edilmesi	40
Şekil 4: İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri ve Sonuçları	50



Tezin Başlığı: Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Yönetiminin Rolünün Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Burcu ÜZÜM	Danışman: Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR
Kabul Tarihi: 17.07.2017	Sayfa Sayısı: x(önkısım)+146(tez)+6(ek)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: Yönetim Organizasyon
Kariyer aile, çevre ve kişilik gibi çeşitli faktörlerden etkilenip eğitimle şekillenen ve çalışılan örgütle biçim değiştiren bir süreçtir. Çalışanlar gelecekte olmak istedikleri yer için kendilerini geliştirirler, güçlü yanlarını artırmaya çalışırlar; tüm bu çabalar kariyer planlama olarak adlandırılmaktadır. Örgüt ise; insan kaynakları uygulamalarını kullanarak ulaşmayı hedeflediği örgütsel sonuçlar için faaliyetler yürütmektedir. Bu çalışmalar da kariyer yönetimini ifade etmektedir. Birey örgüt içinde yükselmek, saygınlık görmek, iyi bir ücret, eğitim-geliştirme desteği isterken, örgüt de çalışanlar aracılığıyla kendi amaçlarına ulaşmak istemektedir. Bu karşılıklı ve çeşitli beklentiler içinde kariyer geliştirme sürecinden yararlanılmaktadır. Örgüt ve birey arasında konuşulmadan gerçekleşeceğine inanılan bu karşılıklı beklentiler psikolojik sözleşmeyi oluşturmaktadır. Beklentiler karşılık bulmadığında çalışan, psikolojik sözleşmenin ihlali hissine kapılabilmektedir. Sonuç olarak bireylerin tutum ve davranışları etkilenmekte ve işten ayrılma niyetine yol açabilmektedir. Yapılan literatür taraması sonucunda kariyer yönetimi, kariyer planlama, psikolojik sözleşme ve işten ayrılma niyeti kavramlarının ayrı ayrı incelendiği görülmektedir. Ancak bu kavramların tamamının birlikte incelendiği yeterli sayıda çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırmada daha detaylı bulgular elde edebilmek için karma yöntem benimsenmiştir. Örneklem, bir kamu bankasının genel müdürlük çalışanları, İzmit Bölge Müdürlüğü ve ilgili bölge müdürlüğüne bağlı merkez şube çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışma, karma yöntem yaklaşımına göre anket soruları ile nicel, mülakat soruları ile de nitel yöntemin kullanıldığı iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada elde edilen 321 anket, ikinci aşamada ise gerçekleştirilen 32 mülakatın dökümleri analiz edilmiştir. Bu kapsamda; işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki alt boyutu olan psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti kavramı arasındaki ilişkiyi araştırırken, kariyer yönetiminin bu ilişkide bir aracılık rolünün olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda; psikolojik sözleşmenin alt boyutları olan işlemsel ilişkisel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer yönetiminin ve kariyer geliştirmenin aracılık rolü bulunmaktadır. İlişkisel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer planlamanın aracılık etkisi tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer yönetimi ve kariyer geliştirmenin aracılık etkisinin olduğu görülmektedir.	
Anahtar Kelimeler: Kariyer Yönetimi, Kariyer Geliştirme, Kariyer Planlama, Psikolojik Sözleşme, İşten Ayrılma Niyeti	

Title of the Thesis: A Research on Determining the Role of Career Management in Relation between Psychological Contract and Intent to Leave	
Author: Burcu UZUM	Supervisor: Assoc. Prof.Yasemin OZDEMIR
Date: 17.07.2017	Nu.of pages: x(pretext)+146(main body) +6(App.)
Department: Business	Subfield: Management and Organisation
Career implies a process that is influenced by several factors such as family, environment and personality, shaped by education and changed by the organization. Employees develop themselves with a view to their future prospects by trying to enhance their strengths, which could be named as career planning. Organisation, on the other hand, operates to reach organisational goals by using human resources practices, which is named as career management. The individual employee intends to be respected, to be paid well and to be supported in their education-development efforts, while the organisation seeks to reach its goals by utilizing its employees. Both parties use career development practices with mutual and various expectations. These implicit and mutual expectations of the individual and the organisation constitute a psychological contract. Employees, when their expectations are not satisfied, can get the impression that the psychological contract is violated. This can influence the individual's attitude and behaviour and consequently lead to an intent to leave job. A literature review shows that the concepts of career management, career planning, psychological contract and intention to leave job have mainly been discussed separately. However, there are not sufficient number of studies which addresses these concepts together. In order to obtain in depth data, this study employs a mixed method conducted among the employees in the General Directorate, Izmit Regional Directorate and the central branch under the District Directorate of a public bank. Accordingly to the mixed method approach, the study consists of two phases, one being the quantitative phase using a survey and the second, the qualitative phase using interviews. 321 questionnaires were obtained in the first stage and 32 interviews conducted in the second stage were analyzed. This study investigates the relations between the concept of psychological contract that includes two sub dimensions and the intent to leave job, while aiming to explain how the mediation role of career management, influence that relation. The study found that career management and career development have intermediate roles in the correlation between operational relational psychological contract which is a sub division of psychological contract and intention to leave job. Career planning was found to have an intermediary role in the correlation between relational psychological contract and intention to leave. The study also found that career management and career development have intermediary roles in the correlation between breach of psychological contract and the intention to leave job.	
Keywords: Career Management, Career Development, Career Planning, Psychological Contract, Intent to Leave Job	

GİRİŞ

Temelleri, eğitim, çevre ve aile ile atılan kariyer; bireyin yaşam döngüsü içinde hareket halindedir. Bireyin olmak istediği yer, kariyerinde ne hissettiği ile ilgili algısı ve deneyimleri kariyerin sübjektif yönünü oluşturmaktadır. Bu yönüyle kariyer; kendini geliştirme ve gerçekleştirme imkanı sağlayarak birey için motivasyon kaynağı olmaktadır. Başarı duygusunu hisseden birey, tatmin olmaktadır ve takdir görmek istemektedir. Kariyer, işe başlama sürecinden önce bireysel olarak tek taraflı gelişmektedir. İşe alım-yerleştirme sürecindeki iletişim, beklentileri etkilerken karşılıklı olarak psikolojik sözleşme oluşmaya başlamaktadır. Kariyer yönetimi hem kurum ve çalışan beklentilerinin karşılanmasına yönelik faaliyetler içerir.

İşveren, işe alım sürecinde; beklentilerini ve yükümlülüklerini çalışana aktarmaktadır. Kurum ile etkileşim içine giren birey algısı gereği, kurumun kendisine verdiği inandığı sözlerin gerçekleştirilmesini beklemektedir. Psikolojik sözleşme kavramı, ortaya çıkışından beri çalışan ve işverenin karşılıklı olarak birbirlerinden beklentilerinin ne olduğu hakkında günümüz araştırmalarına (Sims, 1994; Robinson, 1996; Rousseau, 2000; Hess ve Jepsen, 2009) konu olmuştur.

Çalışan, beklentilerinin karşılığını işverenin sağladığı imkanlar ile karşılaştırmakta, uyumsuzluk hissettiği andan itibaren karşılıklı ilişkiye dayalı denge bozulmaya başlamaktadır. Beklentilerin karşılanmaması, çalışanların tutum ve davranışlarında olumsuzluk yaratmakta, işten ayrılma niyeti gibi çıktılarla sonuçlanmaktadır.

Rousseau ve Greller'e (1994) göre, psikolojik sözleşme, insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla, beklentiler ile ilgili ve çalışanların ne şekilde geri dönüş yapmaları gerektiği hakkında güçlü bir mesaj gönderebilmektedir (Scheepers ve Shuping, 2011: 141).

Psikolojik sözleşme, potansiyel olarak kariyer yönetim faaliyetleri ve çalışan tutum ve davranışları arasındaki ilişkiyi keşfetmekte yararlı bir genel çerçeve sağlamaktadır (Sturges vd. 2005: 821). Rousseau (1995), insan kaynakları uygulamalarının psikolojik sözleşme gelişiminde rol oynadığını (Braekkan, 2012: 278) ileri sürmüştür. İşletmenin hedeflerine ulaşmaya çalışırken aynı zamanda işgücünün beklentilerini göz ardı

etmeden karşılıklı olarak denge sağlamaya çalışması, kariyer kavramının bütünleştirici unsurudur.

Kariyer geliştirme; bireysel bir süreç olan kariyer planlama ile örgütsel bir süreç olan kariyer yönetiminin bütünleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Gutteridge ve Hutcheson, 1984: 30; Erdoğan, 2003: 14; Özden, 2008: 60; Aytaç, 2005: 122). Bu çalışmada; literatür taraması sonucunda, kariyer geliştirme kavramını oluşturan kariyer yönetimi ve kariyer planlama kavramları açıklanmıştır. Kariyer yönetimi, bireysel ve örgütsel amaçları bütünleştirirken, örgütsel faaliyetler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kariyer yönetimi sürecinde gerçekleştirilen uygulamalar, kariyer yönetimi araçları ile desteklenmektedir. Çalışanlar kariyer planlarını yaparken kurumun kariyer yönetimi araçlarını kullanmaktadırlar.

Kariyer yönetimi, kariyer geliştirme, kariyer planlama, psikolojik sözleşme ve işten ayrılma niyeti kavramlarının, ayrı ayrı ya da ikili ilişkileri itibari ile incelendiği çalışmalara rastlanmıştır. Ancak bu kavramların tek bir çatı altında birleştirilip irdelenmesinde literatürde yeterli sayıda çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu çalışmada, kariyerin, çalışanların beklentileri ve davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Kariyer yönetimi faaliyetlerinin çalışanlar ve kurum arasındaki ilişkiyi nasıl yönlendirdiğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu açıdan psikolojik sözleşme ve işten ayrılma niyeti, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından kariyer yönetiminin aracılık rolü etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın, ilişkilerin yönü ve detaylarının neler olduğu ile ilgili soruların aydınlatılması ve sonuçlarının ortaya konması yönünden alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın birinci bölümde kariyer yönetimi kapsamında kariyer, kariyer yönetimi uygulamaları, araçları, kariyer geliştirme, kariyer planlama, kariyer devreleri, kariyer sorunları gibi kavramlar incelenmiştir.

İkinci bölümde, psikolojik sözleşme ile bu kavrama dayanak olan kuramlar, psikolojik sözleşmenin türleri, psikolojik sözleşme ihlali konuları açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde işten ayrılma niyeti kavramı, nedenleri ve sonuçları üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde, araştırmanın çerçevesi, amacı, kapsam ve yöntemi ile kısıtları belirtilmiştir. Ayrıca literatür taramasına dayalı olarak ilk üç bölümde ifade edilen kavramların birbirleriyle olan ilişkisi ortaya konmuştur. Araştırmaya ilişkin model, hipotezler, ölçekler hakkında bilgiler verilmiştir. Araştırma nicel ve nitel olarak iki kısma ayrılarak yapılmış, elde edilen bulgular verilmiştir.

Son bölümde ise dördüncü bölüm sonucunda ulaşılan bulgular, ortaya konmuş ve yorumlanmış, benzer çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırma yapılmış ve öneriler geliştirilerek sunulmuştur.

Araştırmanın Önemi

İşe alım sürecinden itibaren oluşmaya başlayan psikolojik sözleşme, hem kurum hem de birey açısından farklı beklentiler ve yükümlülükler doğurmaktadır. Çalışanın davranış ve tutumlarını şekillendiren bu kavram, bireysel ve örgütsel faktörlerden etkilenmektedir. Ayrıca insan kaynakları politikaları ve adalet gibi unsurlar, bireyin tutum ve davranışlarını belirlemektedir. Bireysel bir algı olan psikolojik sözleşmeye göre, beklentilerinin karşılanmadığını düşünen bir çalışan, işten ayrılma niyeti taşımakta ve hatta işi bırakabilmektedir. Bu durumun kurum tarafından ele alınışı ve taşıdığı önem açısından, insan kaynakları uygulamalarından biri olan kariyer yönetiminin bu ilişkideki rolünün incelenmesinin, alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Günümüz iş dünyasında insan faktörü, rekabet açısından önem taşımaktadır. Bireyin iş hayatı boyunca ilerlediği yollar, kariyerini oluşturmaktadır. Kurum, bireyin en yüksek düzeyde katkı sağlamasını beklerken, birey de kendini geliştirme fırsatları sunulmasını istemektedir. Böylece taraflar arasında karşılıklı olarak beklentiler gelişmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, rekabet gücü kazandıracak yetenekli çalışanı, kuruma aldığı kadar; onu anlayarak kurumda tutma başarısını da göstermelidir.

Çalışmanın amacı, psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer yönetimi fonksiyonunun bir etkisinin olup olmadığını belirlemektir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, daha kapsamlı ve detaylı veri elde edebilmek için karma yöntem benimsenmiştir. Nicel ve nitel yaklaşımların birleştirilme biçimlerini tanımlamak için

karma yöntem terimi kullanılmaktadır. Her iki yaklaşımın güçlü ve zayıf yanları vardır. Nicel araştırma araştırmacının, değişkenler arasında ilişki kurmasına fırsat vermekte ancak, bu ilişkilerin nedenlerinin açıklaması konusunda oldukça sınırlı kalmaktadır. Nitel araştırma, ise tespit edilmiş olan ilişkilerin altında yatan etkenlerin açıklamasını sağlamaktadır. Her iki araştırma türünün olumlu yönleri nedeniyle sosyal araştırmada her iki yaklaşıma da ihtiyaç vardır (Punch, 2005: 226-233). Bu bağlamda araştırma, nicel ve nitel olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır.

Nicel araştırma kapsamında kullanılan ölçekler Gutteridge'nin (Gutteridge ve Hutcheson, 1984: 30) kariyer geliştirme kavramını ele almasına uygun şekilde seçilmiştir. Kurumun hedef ve beklentilerini karşılamasına yönelik örgütsel kariyer yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Birey beklentilerine ve hedeflerine yönelik olarak da bireysel kariyer yönetimi şeklinde ifade edilen kariyer planlama ölçeği kullanılmıştır.

Çalışmanın birinci aşamasında nicel araştırma için; bir kamu bankasının genel müdürlük çalışanları ve İzmit Bölge Müdürlüğü çalışanları ile bu bölge müdürlüğüne bağlı merkez şube çalışanları üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmanın evreni üç kamu bankasının genel müdürlüklerinde ve İzmit Bölge Müdürlüğü'ne bağlı merkez şubelerinde görev yapan 2400 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise anket çalışmasına katılan 321 çalışan oluşturmaktadır. Aracılık etkisinin araştırıldığı çalışmada basit ve çoklu regresyon analizleri SPSS programı kullanılarak uygulanmıştır.

Çalışmanın ikinci kısmında; nicel aşamadan elde edilen sonuçların daha iyi yorumlanabilmesi ve nicel analizde ortaya çıkan sonucun nedenlerini ortaya koymak amacıyla nitel araştırma yapılmıştır. Bu kapsamda banka çalışanları ile yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Mülakat, nitel araştırmaya katılıp yüz yüze görüşmeyi kabul eden 32 çalışan üzerinde yapılmıştır.

Araştırmanın Kısıtları

Zaman ve maliyet tasarrufu açısından tek bir bankanın genel müdürlüğü ve bölge müdürlüğüne bağlı şubelerin çalışanları örnekleme dahil edilmiştir. Bu açıdan tek bir kaynaktan veri toplanması, çalışmanın kesitsel olması ve çalışanların bilgi paylaşımındaki isteksizliği araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

BÖLÜM 1: KARIYER YÖNETİMİ

Bu bölümde her iki tarafın beklentilerini karşılayacak olan kariyer ve kariyerle ilişkili kavramlara yer verilmiştir.

1.1. Kariyer Kavramı

Bireyin çalışma hayatı boyunca yol aldığı kademeleri simgeleyen bir kavram olan kariyer, Fransızca, “Carriere” yarış yolu, İngilizce “Career” meslek kelimelerinden gelmektedir (Aytaç, 2005: 5).

Super ve Hall’a (1978: 334) göre kariyer, bir yaşam süreci içinde birey tarafından işgal edilen pozisyonlar dizisidir. Hall ve Lawrance (1989), kariyeri, bir kişinin iş deneyimlerinin; zamanla gelişen dizisi şeklinde tanımlamışlardır (akt. Lessner ve Akdere, 2008: 1). Kariyer kavramını farklı şekillerde tanımlamak mümkündür. Baruch ve Rosenstein (1992) ise modern anlamda kariyeri, “bir veya daha fazla organizasyonda ilerlenen işler ve kazanılan tecrübe yolu” (akt. Baruch, 2004: 59) şeklinde ifade etmektedir.

Kariyer, bir insanın çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlansa da (Aytaç, 2005: 5), kavram yapısı gereği ekonomik güç, statü, saygınlık ve başarı getirdiği gibi, kendini gerçekleştirme imkanı da sağlar.

Tanımlarda da belirtildiği üzere kariyer; pozisyonlar aracılığıyla kazanılan deneyimlerle ilerlemek, yol almak anlamında kullanılmaktadır. Kısacası; bireyin hayatı boyunca edindiği pozisyonların ve deneyimlerin bütünüdür.

Mevcut pozisyonlardaki bu hareketlilik içerisinde kariyere farklı bir bakış açısı ile bakan Schein (1996: 80), kariyeri, içsel ve dışsal kariyer olarak ikiye ayırmıştır. Buna göre içsel kariyer; bir kişinin hayatının nereye gittiği hakkında öznel bir anlam içermektedir. Dışsal kariyer ise; resmi aşamalar, roller, kurum politikaları ve kişinin mesleki yapıdan beklentilerinin neler olduğu ile ilgilenmektedir. İçsel kariyer, kariyerin dışarıdan görünmeyen, dışsal kariyer ise dışarıdan görünen yönünü oluşturur.

Kurumlardaki katı ve hiyerarşik yapı, kariyeri öngörülebilir, güvenli ve doğrusal (Baruch, 2006: 125) olarak nitelerken, günümüzde örgütsel yapıların küçülmesi ve

basıklaşması, çalışanların eğitim ve beklentilerindeki değişimler (Erdoğan, 2003: 12), kariyeri merdiven çıkmaktan çok yanlara, geriye doğru ve sarmal hareketlerle dağlık bir arazide gezinti yapmaya benzetmektedir. Kurum yapısının değişime uğraması kariyerin yönünü değiştirdiği gibi çalışanların tutum-davranışlarını ve beklentilerle birlikte psikolojik sözleşmeyi etkilemektedir.

Kariyer, bireyin ilgi ve yeteneklerini gözönünde bulundurarak iş hayatı boyunca hayal ettiği noktaya ulaşmasını sağlayan planlamaları kapsamaktadır. Kurum ise değişen çevre şartlarına hızlı uyum sağlayabilmek ve rekabet avantajı elde etmek için nitelikli personele ihtiyaç duymaktadır.

Kariyer, sosyal normlardan esinlenen çalışanın planladığı ve büyük ölçüde kurumun yönettiği, bireye ait bir varlıktır (Baruch, 2006: 126). Storey vd. (1991), bireysel düzeydeki yaklaşımı kariyer planlama, örgütsel düzeyde yaklaşımı kariyer yönetimi (akt. Baruch, 1996: 41) olarak ikiye ayırmışlardır.

Bireyin yetenekleri doğrultusunda kurumun elde etmek istediği çıktılara ulaşabilmesini kariyer yönetimi sağlamaktadır. Çalışan ise yetenek, bilgi ve becerisini geliştirmeye çalışmakta kariyer planlama yaparak ileride kendini görmek istediği noktaya varmaktadır. Her iki amacın bütünleştirilmesinde kariyer geliştirme rol oynamaktadır. Kariyer ile ilgili olarak kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme gibi farklı kavramlar da çalışmada incelenmiştir.

1.2. Kariyer Yönetimi Kavramı

Kariyer yönetimi; işe yerleştirme, potansiyel değerlendirme, danışmanlık, eğitim gibi insan kaynakları faaliyetlerini içine alan, bu faaliyetler aracılığıyla, bireyin ilgi ve kabiliyetlerinin örgütsel fırsatlar ile eşleştirilmesi ve istenilen diğer örgütsel sonuçların başarılması için tasarlanan bir faaliyetler bütünüdür (Erdoğan, 2003: 15). Bir başka tanıma göre ise kariyer yönetimi; işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve çalışanların amaçlarına ulaşmasını sağlamak için yöneticilere olanak sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir (Yaprak vd. 2010: 400). İnsan kaynakları faaliyetleri aracılığıyla örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için bireylerin geliştirilmesine olanak sağlayan uygulamaların tümünü kapsamaktadır.

Kariyer yönetimi ile ilgili olarak farklı tanımlar mevcuttur. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından biri olan kariyer yönetimi, çalışmada kurum tarafından yürütülen bir kavram olarak ele alınmaktadır.

1.3. Kariyer Yönetiminin Amacı ve Önemi

Kariyer yönetiminin amacı, yönetim başarısının tatmini için, kurumun gereksinimlerini karşılamak, kavrama gücü olan bireylere herhangi bir sorumluluk düzeyinde eğitim vermek, yetenek ve istekleriyle kurum içinde başarılı bir kariyer yapmak isteyen bireylere gerek duydukları rehberlik ve teşvik gücünü vermektir (Aytaç, 2005: 117). Bu amaçlara ek olarak; bireylerin kurum içinde ilgi, değer ve becerilerine uygun işlerde istihdam edilmesine yardımcı olmak, bireysel ihtiyaç ve amaçlar ile örgütsel ihtiyaç ve amaçların bütünleştirilmesi yoluyla çalışanlarda iş tatmininin kurumda ise etkinliğin ve verimliliğin artması sağlanır (Erdoğan, 2003: 16). Bir çalışmada, kariyer gelişimi için kurumsal destek ile kariyer yönetimi davranışları ve kariyer memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Barnett ve Bradley, 2007: 633).

Kariyer yönetiminin önemi şu şekilde ifade edilebilir: Değişen dış çevresel koşullara uyum sağlama çabalarının iş piyasaları açısından ortaya çıkardığı değişimler, kurumların ayakta kalması ve başarılı olmasında, beşeri sermayeyi geliştirmede daha esnek bir örgütsel yapı sağlar (Bingöl, 2016: 339). Bireysel kariyer planlarının hayata geçirilmesine ve bireysel amaçlarla örgütsel amaçların uygulanmasına katkıda bulunur. Bu durum, iş doyumu ve kurumda kalma kararında temel belirleyicidir (Şimşek vd. 2007: 48) ve genel anlamda başarıyı, verimliliği ve iş yaşamının sürdürülebilirliği gibi unsurları pozitif yönde etkilemektedir (Özdemir ve Aras, 2015: 110).

Kurum, hedeflerine ulaşma doğrultusunda kariyer yönetimi mekanizmasını kullanarak bireyden bir takım beklentiler ummaktadır. Aynı şekilde bireyin de kurumdan almayı umduğu beklentiler bulunmaktadır. Bu beklentiler, psikolojik sözleşmeyi oluştururken kariyer yönetimi ile olan ilişkisini vurgulanmaktadır. Karşılıklı beklentilerin gerçekleşmesi hem örgütsel hem bireysel hedeflere ulaşmayı sağlamaktadır.

Tablo 1:
Bireysel ve Örgütsel Beklenti Örnekleri

Bireyin Almayı Umdukları Örgütün de Verebileceği Beklentiler	Bireyin Vermeyi Umdukları Örgütün de Almayı Bekledikleri
• Maaş • Kişisel gelişim fırsatı • İyi bir iş için tanınma ve onay • Güvenlik ve çevresel faydalar • Arkadaşlık, çevre desteği • Açık ve doğru çaba	• Dürüst bir tam iş günü • Örgütsel sadakat • İnisiyatif, girişkenlik • Örgütsel normlara uygunluk • İş etkinliği • Öğrenme ve gelişme için esneklik ve gönüllülük

Kaynak: John Paul Kotter, “The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process”, **Management Review**, spring, 1973, s.93.

Bireylerin beklentileri, değerleri, algıları, duygusal tepkileri ve deneyimleri onların kariyer memnuniyeti, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti ile kariyer yönelimlerini etkilemektedir. Bu bulgular seçme, yerleştirme ve kariyer geliştirme için önem taşımaktadır (Igbaria vd. 1991: 151-167). Kariyer yönetimi sürecinde bu durumlar göz önünde bulundurulmalıdır.

İşletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak nitelikte iş gücünün kuruma çekilmesini (Ataay ve Acar, 2013: 443), nitelikli çalışanın elde tutulmasını sağlayan insan kaynakları fonksiyonlarından biri de ücrettir. En geniş anlamda ücret, istihdam karşılığında kurum tarafından çalışanlara sağlanan maddi olan ve olmayan tüm ödüllerdir (Ataay ve Acar, 2013: 353). Ücret, bireyin yüksek performans göstermesini, başarılı olmasını ve geçinmesi için yeterli düzeyde olduğu duygusunu desteklemelidir (Eisenberger ve Shanock, 2003: 123). Ücret, bireyin kariyer başarısını ölçmek için bir kriter olarak değerlendirilebilir. Ancak kendini gerçekleştirme gelirden daha önemlidir (Gutteridge, 1973: 136). Ayrıca motivasyonu, performansı ve yaratıcılığı artırır. Ücret çalışanların beklentilerini karşılayan bir düzeyde olmalıdır. Bu özellikler kariyerin subjektif yönüne de vurgu yapmaktadır.

Kariyer yönetimi, çalışanların kariyerlerini geliştirmek için fırsatlar sunar. Objektif göstergeleri; kariyer başarısı ücret düzeyi, tatmin, terfi vb. sayılabilir (Campion vd. 1994: 1535-1536). Bireye kendini gerçekleştirme imkanı sağlayan kariyer yönetimi aynı zamanda kurumun hedeflerine ulaşmasına yol gösterici haritadır.

1.4. Kariyer Yönetimi Süreci

Kariyer yönetimi, çalışanın (Noe, 2009: 397);

- İlgi alanlarını, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlenlerini belirledikleri,
- Kurum içindeki iş fırsatları hakkında bilgi edindikleri
- Kariyer hedeflerini belirledikleri,
- Bu hedeflerini de gerçekleştirmek için faaliyet planlarını hazırladıkları bir süreçtir.

Kariyer yönetimi süreci, işe alma ve seçme, terfi, örgütsel yedekleme, transfer ve yer değiştirme, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme, işten çıkarma, emeklilik, koçluk gibi faaliyetleri ve uygulamaları içermektedir. Kariyer yönetim süreci içinde kurum tarafından gerçekleştirilen faaliyetler ise şu şekildedir (Kıngır ve Gün, 2007: 280):

- Üst seviyelere gelecek bireylerin seçilmesi ve kariyer patikalarının hazırlanması,
- Pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin belirlenmesi,
- İş analizleri yapılarak görev tanımları ortaya çıkarılması,
- Çalışanların bir üst pozisyona geçmeleri için eğitilmesi.

1.5. Kariyer Yönetimi Uygulamaları

Kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak olan planların uygulamaya geçirilmesinde kariyer yönetimi gibi fonksiyonlar yardımcı olmaktadır. İnsan kaynakları faaliyetleri kullanılarak gerçekleştirilen kariyer yönetim süreci içerisinde şu uygulamalar yer almaktadır:

1.5.1. İşe Alma ve Seçme

Bu süreç, kurumun ihtiyaç duyduğu uygun niteliklere sahip kişilerin araştırılması, seçilmesi ve işe alınmasına yönelik faaliyetlerdir (Acar, 2013: 87). Kurumdaki boş kadroların, kurumun kendi bünyesindeki çalışanlarından temin edilmesine dayanmaktadır. Kurum dışındaki kaynaklardan faydalanıp boşalan pozisyonlara uygun kişilerin seçilmesi de dış kaynaklardan temin ve seçimi ifade etmektedir. İşe alma süreci çalışanlarla kurumun ilk iletişimidir. Bu nedenle onların davranış ve tutumlarını etkiler (Morrison ve Robinson, 1997: 237). İşe alım sırasında yanlış bir mesaj verilmesi, çalışanın gerçekleştirmeyecek beklentilere girmesine neden olacaktır. İş gereklerine uygun

olmayan, kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek kişilerin seçilmesi kurum açısından zaman, maliyet kaybı yaratırken, birey açısından iş tatminsizliğine neden olabilecektir.

İç İşe Alım

Kurum kendi bünyesindeki çalışanlarla boşalan pozisyonlarını aşağıdaki uygulamaları gerçekleştirerek doldurabilmektedir:

Terfi: Çalışanın, yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması terfi olarak adlandırılır (Özden, 2008: 270). Psikolojik olarak terfi, bireyin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme, büyüme ihtiyacını tatmin eder (Aytaç, 2005: 126). Terfi, motivasyonu, performansı ve kuruma duyulan güveni etkilemektedir, bu yüzden adil bir biçimde yapılmalıdır.

Transfer veya Yer Değiştirme; Çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak, başka bir göreve veya mevcut işyerinde aynı iş ailesinden benzer nitelikteki bir göreve atanmasına transfer veya yer değiştirme (Özden, 2008: 271) denilmektedir. Günümüz kurum yapısının değişmesiyle birlikte hiyerarşik basamakların azalması kariyer yollarının da azalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle transfer ve yer değiştirme kariyer beklentilerinin gerçekleşmesi bakımından yeni organizasyonlarda etkin bir rol üstlenmektedir.

1.5.2. Örgütsel Yedekleme

Kurumun üst düzey pozisyonlarını dolduracak kişilerin hazırlanması konusuna odaklanan bir geliştirme faaliyetidir (Dündar, 2013: 288). Her çalışan bulunduğu kurum içinde ilerlemek ister, örgütsel yedekleme kurum önemli pozisyonları için gelecekte uygun gördüğü kişilerin seçilmesi ve eğitilmesi esasına dayanır. Bu şekilde, çalışan kurumun kendisinden ne tür beklentileri olduğunu bilmektedir.

1.5.3. Yönetici Geliştirme

Yönetici geliştirme, belirlenen kariyer haritası dahilinde yetenekli çalışanların belirli bir programa uygun olarak yetiştirilmesidir (Özden, 2008: 275). Yönetici adaylarına yetenek havuzu, duyarlılık eğitimi gibi programlarla çalışma ilişkilerinin gerektirdiği nitelikler kazandırılmasını ifade etmektedir (Özçelik, 2013: 201; Özden, 2003: 275).

1.5.4. İşten Çıkarma

İşletmelerde küçülme, kapanma gibi nedenlerle zorunlu olarak işten çıkarmalar gerçekleşebilir. Çalışanların çoklu görev becerisi ve yetenek eksikliği nedeniyle yasal düzenlemeye göre performans bazlı işten çıkarılması (Horst, Klehe ve Leeuwen, 2012: 434) da söz konusu olabilmektedir. Bu tarz işten çıkarmalarla çalışanın, işveren beklentilerini karşılamadığı zaman karşılaşılmaktadır. Belirli bir personel çalışan hızı, yeni yetenek akışı ve kurum içi kariyer ilerlemesi için açık boşlukları doldurmak, kurumun amaçları arasında yer almaktadır (Aytaç, 2005: 133).

1.5.5. Yeniden İşe Yerleştirme

Çalışanın kurumdan ayrılması ve başka bir işe girmesi için işveren tarafından sağlanan bir yardım (Byars ve Rue, 2003: 239) olan yeniden işe yerleştirme (outplacement) gibi uygulamalar günümüzde kurumların uygulamaya koyduğu politikalarındandır. Çalışanların psikolojik, sosyolojik, finansal ve iş arama kapsamında desteklenmeleri ve daha geniş olarak sağlık yardımları, bireysel danışmanlık, kariyer yardımları konularında kullanılan bir hizmettir (Kanbur ve Birgün, 2008: 118).

1.5.6. Emeklilik

Emeklilik, sosyal güvenlik kanununda belirlenmiş şartları taşıyan bireylerin işten ayrılmalarıdır. İnsan kaynakları açısından önemi; küçülme veya başka nedenlerle emekliliği özendirici uygulamalar ile emekli olacak çalışanın yeni yaşamlarına hazırlanması için destek verilmesi ve bu çalışandan ne şekilde yararlanılacağına ilişkin tutumun belirlenmesi (Özden, 2008: 273-274) şeklinde ifade edilebilmektedir. Emeklilik, bireylerin bulundukları kurumdan ayrılıp tecrübeleri ile başka bir kurumda çalışması açısından da kariyerlerine devam etme olanağı sağlamaktadır.

1.5.7. Oryantasyon

Oryantasyon ile işe yeni alınan çalışana; kuruma ilişkin temel bilgiler verilirken kurum politikaları, örgütsel yapı, üretimin konusu, süresi, sosyal haklar ve sorumluluklar gibi konularda aydınlatma amaçlanmaktadır (Ölçer, 1997: 95). Çalışan ve işveren arasındaki psikolojik sözleşmeyi ve örgütsel performansı etkileyen insan kaynakları uygulamasıdır (Scheepers ve Shuping, 2011: 139). Oryantasyon, işe alım sürecinden sonra çalışanın örgütsel sosyalleşme sürecini hızlandırmaktadır. Çalışanın bir iş ve kurum hakkındaki beklentileri; iş hakkındaki özel mesajlardan ziyade yöneticilerle, iş arkadaşlarıyla ve işe alanlarla etkileşim sonucu şekillenir. İşe alım ve seçme safhasında karşılanmamış beklentilerin, tatminsizlik ve çalışan devir hızı üzerinde etkisi bulunmaktadır (Noe, 2009: 425).

Çalışanların zayıf yanlarının güçlendirilmesi, çalışan ve kurum arasındaki karşılıklı beklenti ve ihtiyaçların sağlanmasında kariyer yönetimi araçları kullanılmaktadır. Bu araçların etkin kullanımı sonucunda kariyer yönetimi uygulamalarının da etkinliği artmaktadır.

Kurum, bireyin üzerinde odaklaşan bazı kararlar alarak onların kariyerlerinin yönetimini üstlenip, yeni kariyer planlarını yapmalarına katkıda bulunur (Aytaç, 2005: 125-126). Bu kararlar kariyer yönetimi uygulamaları ışığında hayata geçirilmektedir.

Bireyler, kariyer planlarını beklentileri doğrultusunda oluşturmaktadırlar. Bu durumun göz önünde bulundurulup çalışanlara fırsatlar sunulması; aynı zamanda kurum beklentilerinin karşılanmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilmesinde kariyer yönetimi araçları kullanılmaktadır.

1.6. Kariyer Yönetimi Araçları

Kurumdaki çalışanlar için bireysel kariyer planlamanın oluşturulmasına yardımcı rol üstlenen kariyer yönetimi araçları; bireyin kurum tarafından desteklendiğini hissetmesi açısından önemli rol oynamaktadır. Ayrıca bireyin kariyer gelişimine destek olma beklentisinin karşılanması açısından da kariyer yönetimi araçları etkin bir şekilde kullanılmalıdır.

1.6.1. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların kurumda yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu gelişmeler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümüdür (Sabuncuoğlu, 2012: 124-125).

Teknolojideki hızlı değişiklikler, yoğun rekabet koşulları, büyüyen kurumların ortaya çıkardığı karmaşık işlemler ve sorunlar karşısında yetenekli, bilgili ve kapasiteli bir iş gücünü hazırlamak ve geliştirmek zorunludur (Özçelik, 2013: 167). Eğitimin kurum açısından iki önemli işlevi vardır; motivasyon ve yetenek geliştirme (Wangithi ve Muceke, 2012: 120). Eğitim, insan kaynakları departmanının, kurumu, rekabet ve geleceğe hazırlamasında yardımcı olmaktadır. Eğitim ilişkisi içinde taraflar birbirinden ne almayı ve ne vermeyi bekliyor, psikolojik sözleşme bunu açıkça belirtmelidir (Sims, 1994: 377-378). Tannenbaum ve Yukl (1992) ve Barlett (1999)'in çalışmaları, eğitim-geliştirme uygulamalarının, iş görenlerin istek ve beklentilerini karşılama düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 192).

Eğitim ve geliştirme gibi insan kaynakları uygulamaları ile çalışan beklentileri arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca bu tip beklentilerde eğitim ve geliştirme iletişimi birlikte en yüksek etkiye sahip ikinci etmendir. (Scheepers ve Shuping, 2011: 139-155).

1.6.2. Koçluk

Koçluk, çalışanların düşük performansını düzeltmek için bir çare olarak düşünülmüştür (Huang ve Hsieh, 2015: 43). Koç; çalışanlara yeterlik, performans kazandırmayı sağlayan ve kariyer engellerini aşmaya yardımcı (Liu ve Batt, 2010) hizmet veren bireydir.

Organizasyonlar için büyük problem olan yönetimsel işlerde küçülme ile çalışanların ortaya çıkan motivasyon sorunları, beceri eksiklikleri karşılığında, verilmesi vaad edilen fırsat ve ödüllere ulaşmada koçluk etkili olmaktadır (Sims, 1994: 374). Kariyer geliştirme kapsamında koçluk, çalışanların kişisel değer, sosyo-duygusal ihtiyaçları

sağlanır ve sonuçta olumlu davranışlara yol açar (Eisenberger vd. 1986; Wayne vd. 1997; Meyer ve Smith, 2000; Rhoades vd. 2001; akt. Foong-Ming, 2008: 13). Sosyal değişim kuramı temelinde koçluk, çalışanların rol davranışları ve proaktif kariyer davranışları ile pozitif ilişkilidir (Huang ve Hsieh, 2015: 53). Huang ve Hsieh'in çalışmasının neticesinde psikolojik sözleşme ile kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme ilişkisinde davranışları şekillendirdiği söylenebilmektedir.

1.6.3. Rotasyon

Rotasyon, planlı ve program dahilinde genellikle farklı görevler; veya pozisyonları farklı zamanlarda icra etmek olarak tanımlanır (Jorgensen, 2005: 1722). Görev değiştiren çalışanda, yeni yetkinlik, bilgi, beceri ve deneyim kazanması sonucunda görevde yükselme ve kariyerinde ilerleme duygusu yerleştirilebilir (Ölçer, 1997: 95). İş rotasyonu sırasında edinilen bilgiler örgütsel yedeklemeye destek olur. Schein'a (1971) göre kariyer geliştirme için, aynı kurumda departmanlar arası, yüksek pozisyonlara terfi ve iş yönü değiştirilerek rotasyon yapılabilir (Kanten ve Yeşiltaş, 2015: 321-322).

1.6.4. Kariyer Haritaları

Kariyer haritaları; kurumun belirlediği iş hedefleri ile kişinin hedefleri arasında bağlantı oluşturarak, tanımlanan yeterliliklerin geliştirilmesine katkı sağlayan, kurum içindeki kariyer hareketlerini gösteren tablolardır (www.hrdergi.com, 2015). Kariyer haritaları için, kurum içindeki kariyer yolu da denilebilir. Bireyin iş hayatı boyunca amaçlarına ulaşmak için izlediği yol ya da kat ettiği merdivene de kariyer yolu denmektedir.

1.6.5. İş Zenginleştirme

İşin niteliğine bağlı olarak çalışma ortamının ve onu etkileyen koşulların iyi bir şekilde seçilmesi ve düzenlenmesi gerekmektedir (Ergun ve Ünver, 2012: 333). İş zenginleştirme, çalışanın daha yüksek derecede sorumluluk alarak, iş gereklerinin gerçekleştirilebilmesi için, denetim ve kontrol imkanı verilerek çeşitli işler yapmak üzere atandığı bir program (Pan ve Werblow, 2012: 1) olarak tanımlanabilir. Bu şekilde pozisyonu değişmeyen çalışan için etkin bir kariyer geliştirme uygulaması imkanı sağlanmış olur.

1.6.6. Kariyer Rehberliği

Kariyer rehberliği; konusunda uzman bir kişinin; bilgi, beceri, birikim ve deneyimlerini diğer bir kişiye aktarması (Dünder, 2013: 287); kendilerine tahsis edilmiş bireylerin kariyerlerini geliştirmeye katkıda bulunacak tavsiyelerde bulunması ve rehberlik etmeleri için özel olarak seçilmiş deneyimli ve eğitimi kişilerin kullanılması sürecidir (Bingöl, 2016: 359). Kariyer geliştirmeye yardımcı bir süreç olan kariyer rehberliği kurum içinde insan kaynakları çalışanı tarafından verilmektedir. Bu açıdan kariyer danışmanlığı hizmetinin tamamlayıcı bir unsurudur.

1.6.7. Kariyer Danışmanlığı

Kariyer danışmanlığı; kariyer geliştirme, kendini tanıma (ilgi, beceri, değerler ve motivasyon), iş dünyası hakkında bilgi edinme (seçenekleri anlamak) ve karar verme (ihtiyaç duyulan becerileri ve gerekli işleri yaparak karar verme süreci) şeklindeki kavramları tüm yönleriyle uygulamaya koyarak (Pipkins vd. 2014: 35); bireylerin kendini değerlendirme, hedefleri belirleme, ileride karşılaşabileceği sorunlar karşısında ne tür önlemler alması gerektiği konusunda (Dünder, 2013: 280) destek olmaktadır. Danışmanlık bireylere kariyerlerinde ilerlemelerine olanak sağlayacak yönlendirilmenin yapıldığı bir hizmet olarak kurum içinde insan kaynakları birimleri tarafından sağlanmaktadır. Kariyer danışmanlığının, bireysel kariyer yönetimi ilişkisi üzerinde ılımlı etkisi olduğu ortaya konmuştur (Chang ve Feng, 2014: 869). Kısacası, çalışanın kariyer konusunda işvereninden destek beklediğini söylemek mümkündür.

Kurum büyüklüğu, kurum yapısı, kurumun içinde bulunduğu sektör gibi değerşkenlere bağlı olarak kariyer yönetimi araçlarının tamamı çalışanalara sunulmayabilir. Bu araçların bir kısmı resmi bir kısmı resmi olmayan şekilde uygulamada var olabilir. Önemli olan kurumun, kariyer yönetimi sürecinde gerçekeştirdiği uygulamalarla birlikte kariyer yönetimi araçlarını kullanarak bireysel kariyer planlamayı desteklemesidir. Kariyer yönetimi, kurum beklentilerinin; kariyer planlama, çalışan beklentilerinin karşılanmasını sağlamaktadır. Kariyer yönetimi uygulamalarının ve araçlarının bütünleştirilmesi kariyer planlama sürecinde önemli rol oynamaktadır. Diğer bir ifade ile; kariyer yönetimi araçları; kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlarken, aynı zamanda kariyer planlama için bireyin kendi üzerine düşen sorumluluklarını gerçekeştirmesinde yol gösterici elemanlardır.

1.6.8. Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri; bireylere kariyer, eğitim, öğretim ve istihdam kararı verme konusunda hizmet sunar. Özgeçmiş, iş görüşmesi, staj, kariyer fuarları gibi etkinlikleri koordine eder (Sampson, 1999; akt. Despeaux vd. 2014: 38). Bu merkezler çalışanların kendilerini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren, kurum içi kuruluşlardır; kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin daha gelişmiş ve kurumsal bir kimlik kazanmış şeklidir (Özden, 2008: 263).

1.7. Kariyer Planlama

Baruch'a göre (2006: 127) insanlar kendi kaderlerinin ustalarıdır ve kariyerlerinin yöneticileri haline gelirler. Poulsen'e göre de (2006) her kişi sübjektif ölçülerine göre kendi piyasa değerinden ve iyi bir kariyer kararından sorumludur. Bu sorumluluk motivasyon, beceri ve hırstan daha fazlasını gerektirir (Lessner ve Akdere, 2008: 2-3).

Kariyer planlama, kişinin kendini değerlendirerek; güçlü ve geliştirmesi gereken yönlerini belirlemesi, bilgi, beceri ve ilgileri doğrultusunda kariyer beklenti ve hedeflerini oluşturması ve bunlara nasıl ulaşabileceği konusunda aksiyon planlarını geliştirmesidir (Dündar, 2013: 270).

Kariyer planlaması, kariyer geliştirmenin bireysel boyutunu göstermektedir. Hem kurum hem birey açısından önemli olan kariyer planlama, kariyerin sübjektif yönünü oluşturmaktadır.

Birey kariyeriyle ve çalışmalarıyla ilgili amaçlarının üstleri tarafından fark edilmesini ve desteklenmesini ister (Berberoğlu, 1991: 140).

1.7.1. Kariyer Planlamanın Amacı ve Önemi

Bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleşmesinde bir yol haritası olan, kariyer planlama, aynı zamanda kurumun de kendi amaçlarını gerçekleştirmesine dayanak olması açısından önemli olmaktadır. Bu açıdan kariyer planlamasının amaçları şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2012: 170):

- İnsan kaynaklarının etkin kullanımı,
- Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için çalışanların geliştirilmeleri,
- Yeni ve farklı bir alana giren iş görenlerin değerlendirilmesi,

- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısının yükseltilmesi,
- Çalışan sadakatinin, iş tatmininin ve işe bağlılığın sağlanması,
- Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi.

1.7.2. Kariyer Planlamanın Yararları

Kariyer planlamanın bireye ve kuruma sağladığı yararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Aytaç, 2005: 143-146):

- İşletme içinde terfi etme imkanı yarattığından çalışanlara yükselme fırsatı sağlar.
- Farklı geçmiş ve eğitimleri olan kişilere kariyer planlama desteği vererek kurumla bütünleşmesini sağlar.
- Daha iyi bir iş, daha çok para, artan sorumluluk, hareketlilik ve verimlilik artırma becerisi kazandırır.
- Kişisel gelişimi artırır.
- Bireyi motive eder, ilerlemelerini sağlar.
- Çalışanların ihtiyaçlarının (saygınlık, tanınma, ciddiyet ve kendini gerçekleştirme gibi) tatminini kolaylaştırır.
- Çalışanların fiziksel, sosyal, zihinsel kapasitelerinden, yöneticilerin haberdar olmasını sağlar.
- Çalışanların spesifik konularda kariyer hedeflerini belirleyerek, potansiyel yeteneklerini harekete geçirmelerini sağlar.
- Bireylerin örgütsel beklentileri öğrenilerek kendilerini geliştirme ve yetiştirme imkanı tanınır.
- Bireysel kariyer için ilgi ve dikkati artırmak, örgütsel sadakat gibi olumlu tutum ve davranışlara yol açar.
- Kuruma, çalışanlarını yetiştirme ve örgütsel yedekleme imkanı tanır.
- Kalifiye çalışanın elde tutulmasına ilişkin uyarımda bulunur. Terfi edecek çalışanların belirlenmesine katkı sağlar.

Kariyer planlamanın, örgütsel ve bireysel yararlarının olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra bir süreç halinde yapıldığı için yönetsel açıdan zaman harcanmasına neden olmaktadır. Kurum açısından bakıldığında kariyer planlamaya destek olan eğitim-

geliştirme faaliyetleri maliyet artırıcı nitelik taşıdığından, negatif etkisinin de bulunduğunu belirtmek mümkündür.

1.8. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme; bireyin kurumdaki çalışma hayatı boyunca, kurum tarafından uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetler bütünüdür. Ayrıca gerek bireysel ihtiyaçların gerekse örgütsel ihtiyaçların tatmin edilmesinde önemli rol üstlenen bir işlevdir (Bolat ve Seymen, 2003: 8).

Kariyer geliştirme bireysel bir süreç olan kariyer planlama ile örgütsel bir süreç olan kariyer yönetiminin bütünleştirilmesi şeklinde de tanımlanabilir (Gutteridge ve Hutcheson, 1984: 30). Kariyer geliştirme, kurumda ve işte gerekli olan ilerlemeyi yapacak olan çalışanın motivasyonunu, ilgisini ve bağlılığını içerirken, bireyin kariyer hedefine doğru sürekli gelişme ve büyüme süreci olarak tanımlanır (Aytaç, 2005: 198). Kariyer geliştirme, bireysel ve örgütsel ihtiyaçların karşılandığı değişim ilişkisine dayanmaktadır.



Şekil 1:Kariyer Geliştirme

Kaynak: Nihat Erdoğan, “Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama”, Nobel Yayın Dağıtım, 2003, s.14.

Bireyin meslek tercihi, çalışmaya başladığı kurum seçimi, çalışmak istediği işin pozisyonu ve kendini geliştirme becerisi bireysel planlamaya dönük tercih ve beklentilerini oluşturmaktadır. Kurumun kariyer yönetimi uygulamaları ve kariyer

araçlarını kullanmasına yönelik, tedarik ve seçim politikaları, insan kaynağı seçimi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme gibi faaliyetler kariyer yönetimi sürecini oluşturmaktadır.

Kariyer geliştirme bireyin kariyer ihtiyaçlarını ve kurumun işgücü gereksinimleri arasında bir denge sağlamak için gereklidir (Leibowitz vd. 1986: 885). Psikolojik sözleşme için; gelişme fırsatları konusunda beklentilerin yarattığı sağlam bir iş ortamı, hem çalışan hem de işveren için idealdir. Birey kariyer geliştirme ile kurumsal hiyerarşi içerisinde planlı bir şekilde yükseldiği, ödüller aldığı kuruma sadık kaldığı durumu (Aytaç, 2005: 43) sağlamaktadır.

1.8.1. Kariyer Geliştirmenin Amacı ve Önemi

Kurumun işgücü ihtiyacı ile bireylerin kariyer ihtiyaçları arasında denge kurmak amacıyla yürütülen örgütlenmiş, biçimsel ve planlı çabaların tümü kariyer geliştirme sistemi (Erdoğan, 2003: 103) olarak adlandırılmaktadır. Bu sisteme göre kariyer geliştirmenin amaçları şu şekilde özetlenebilir (Aytaç, 2005: 198-199):

- Mevcut işlerin yanında, gelecekte yüklenecekleri işleri de etkili biçimde başarması için çalışana gereksinme duyacağı beceri ve deneyimi kazandırmak,
- İşletmenin verim kaybını azaltmak,
- Onaylanmış eylem, hedef ve ilkelerin benimsenmesini ve kabullenilmesini sağlamak,
- Kurum sadakatini oluşturmak, örgütsel değerleri artırmak,
- Kalitenin tamamlanmasında yardımcı olmak,
- Kurum içinde çalışanın gelişme, yetkilendirme ve esneklik arzularına seslenen bir kurum iklimi oluşturmak,
- Kadınlara gelişme ve ilerleme fırsatı sağlamak,
- Çalışanların kendi geleceğini planlamasına imkan yaratarak onların motive edilmesini sağlamak.

Çalışanlar başarılarının üstleri tarafından takdir edilmesini isterler, kariyer geliştirme bu duruma imkan verirken aynı zamanda da bireylerin yeteneklerinin keşfedilmesi ve onlara kurum tarafından destek sağlanması için yol gösterir. Çalışanların kariyer

gelişimleri ve kurumun onlardan etkin bir şekilde yararlanabilmesi açısından kariyer geliştirme uygulamaları oldukça önemlidir.

Kariyer geliştirme, birey ve kurum ihtiyaçlarının uyumlaştırılmasını sağlamaktadır. Ayrıca kurumun kalite artırma, global rekabete ve sosyal değişime meydan okuma ve teknolojik ilerleme ve iş tasarımlarındaki değişimi birleştirme çabalarının gerekli bir parçasıdır (Noe, 2008: 309). Bunun yanı sıra; kariyer yönetimi ve kariyer planlama bireylerin ihtiyaçlarının çeşitliliği; kariyer evresi, hiyerarşi seviyesi ve diğer özelliklere uyacak şekilde olmalıdır (Baruch, 1996: 46). Gelişimsel fırsatlar çalışanın motivasyonunu ve güvenini artırır ve ayrılma niyetini azaltır (Foong-Ming, 2008: 5). Bu olumlu sonuçlar çalışanın beklentilerinin karşılandığını göstermekte ve kariyer geliştirmenin önemini vurgulamaktadır.

1.8.2. Kariyer Geliştirmenin Yararları

Örgütsel amaçlarla bireysel kariyer hedeflerini bütünleştiren kariyer geliştirmenin kurumlara sağladığı yararlar göz ardı edilememektedir. Kurumların kariyer geliştirme programlarına başlayarak kazandığı yararlar şunlardır (Erdoğan, 2003: 105):

- Kariyer geliştirmeyle örgütsel bağlılığın sağlanması,
- Nitelikli eleman azlığının giderilmesi,
- İşten ayrılmaların azalması,
- Sınırlı örgütsel büyüme şartları altında, çalışanların motivasyonunu sağlama,
- Kurum içinden geliştirme ve yükseltme,
- Rakiplerle baş edebilme,
- İşgörenlerin kariyer planlama konusundaki güçlü isteklerini cevaplamak,
- Becerilerin değişmesi ve insan kaynakları planlama ihtiyaçlarının karşılanması,
- Kurumun stratejik planını geliştirmek,
- İşgören verimini cesaretlendirmek imkanı.

Kariyer geliştirme yöneticiler, kurum ve çalışanların ortak katılımıyla yürütülmelidir. Çalışanların mevcut işlerinde ve kurumlarında veya gelecekte çalışacakları işlerde ve kurumlarda etkin performans göstermelerine yardımcı olacak eğitim, iş tecrübeleri, ilişkiler ile kişilik ve yeteneklerinin değerlendirilmesinde (Noe, 2008: 309) fayda sağlamaktadır.

Kariyer geliştirmenin yararlarından faydalanabilmek için kariyer geliştirme uygulamalarının başarılı olabilmesi için aşağıda belirtilen faktörler dikkate alınmalıdır (Erdoğımuş, 2003: 124):

- Kariyer geliştirmeyi kurum stratejisi ile irtibatlandırmak,
- İşgören ve kurumun ihtiyaçlarını uyumlu hale getirmek,
- Kariyer geliştirme sistemi ve onun kurum içi ilişkilerini tesis etmek,
- Çok sayıda araç ve yaklaşım kullanmak,
- Kurum genelinde bir kariyer geliştirme alt yapısı oluşturmak; fakat sistemi iş birimleri veya bölümler düzeyinde uygulamak,
- Hat yöneticilerinin katılımını sağlamak,
- Hat yöneticilerini sistemin yürütülmesinden sorumlu tutmak,
- Kariyer geliştirme çabalarını değerlemek ve sürekli iyileştirmek,
- Kariyer geliştirme sisteminin duyurusunu iyi yapmak.

Çalışanların kariyer gelişim beklentileri ile kurumun beklentilerine yönelik ilişki kurabilmesine olanak sağlayan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi kariyer geliştirme ile sağlanmaktadır.

1.9. Kariyer Devreleri

Ericson, Levinson, Freud gibi teorisyenlere ait yaşam ve gelişim evrelerine bağlı olarak şekillendirilmiş yaşam devreleri modelleri vardır. Birey yaşamı boyunca çocukluk, gençlik, yetişkinlik gibi devrelerden geçmekte, bu devreler boyunca aynı kalmayıp gelişmektedir.

Kariyer devreleri için yaş ya da çalışma hayatındaki sreler esas alınarak çeşitli modeller geliştirilmiştir. İlk teorisyenlerin kişisel kariyeri çoklu katmanlardan oluşan hayat boyu gelişen bir süreç olarak tanımladığı görülmektedir (Hall, 1989). Farklı sınıflandırmalar olmakla birlikte, bu süreç kariyer devreleri bakımından; keşif, kurma, yetkinleşme (kariyer ortası), kariyer sonu ve azalma (Yan, Zhu ve Hall, 2002: 375) şeklinde isimlendirilir. Aşağıda isimlendirilen kariyer devreleri yaş dilimleri içerisinde çalışanların kariyer durumlarını belirten süreleri esas almaktadır.

Keşif süreci (0-25 yaş); eğitim süresine bağlı olarak azalabilmektedir. Birey gerçek yaşamda veya hayal dünyasında kendine ait yetişkin rollerini bulmaya (Super ve Hall,

1978: 336) çalışır. Bireyin güçlü ve zayıf yönleri, değerleri ve arzu edilen yaşam tarzı ile bir dizi mesleğin gerekleri ve sunduğu yararlar arasında bir uyumlaştırma sürecinin gerçekleştirilmesidir (Bingöl, 2016: 341).

Kurma süreci (26-35 yaş); bu süreç deneme ve yerleşme şeklinde ikiye ayrılır. Deneme süreci ilk işe girişin gerçekleştiği aşamadır. Bu dönemde yükselme fırsatları olumlu algı oluşturur, iş güvenliği ve finansal durum hakkında endişe duyulmaktadır (Malik ve Subramanian, 2015: 224-225). Yerleşme veya kurulma şeklinde ifade edilen süreçte ise çalışan işi öğrenmiştir ve özerklik önem kazanır hale gelmiştir.

Kariyer ortası (yetkinleşme) (36-50 yaş); birey artık işinde iyice ustalaşmış, yerini sağlamlaştırmıştır. Başarı, saygınlık gibi gereksinimler ön plana çıkmıştır (Özden, 2008: 69-69). Çalışanlar iş yaşamlarının bu döneminde daha büyük hedefler için planlar yapabilirler, sürekli gelişim ve yüksek performans bu dönemin başarılı sonuçlarındadır (Aytaç, 2005: 68). Bu süreç bireysel ya da örgütsel faktörler nedeniyle büyüme, gerileme veya plato gibi üç temel şekilde devam edebilir (Super ve Hall, 1978: 351-352).

Kariyer sonu (51-64 yaş); bu aşamada öğrenmede yavaşlama olduğu için sadece tecrübelerinden yola çıkarak kazandıkları bilgiyi diğerlerine öğretmeye çalışırlar, daha çok öğretici ve koruyucu görev alabilirler (Aytaç, 2005: 72).

Azalma-Emeklilik (65-75 yaş); bu devrede bireylerin, güçleri, sorumlulukları ve kariyerleri gittikçe azalır (Çelik, 2007: 21); kişi kurumdan çekilmeye başlar ve emeklilik için planlama yapar (Super ve Hall, 1978: 352). Çalışanların emeklilik sonrası, farklı kurumlarda yer alarak ya da aynı kurumda kalarak tecrübelerini paylaşma, öğretme imkanları da mevcuttur.

Kariyer aşamalarını temel alan farklı insan kaynakları uygulamaları farklı örgütsel bağlılık ve katılım seviyesinde sonuçlanmıştır. Kariyerinin ortalarında olanlar iş teminatıyla, kariyerinin sonlarında olanlar gelir, katılım ve istihdam edilebilirlikle işe daha bağlıyken, kariyerinin başlarında olanlar kariyer gelişimi ve katılımıyla işe daha bağlı olmuşlardır (Conway, 2004: 438-439). Bu açıdan kariyer devreleri çalışanların beklentileri ile de ilişkili olmaktadır.

1.10. Kariyer Sorunları

Birey, iş yaşamında kariyeriyle ilgili sorunlarla karşılaşabilmektedir. Kariyer sorunları kişiden kişiye değişmektedir. Kariyer sorunları farklı şekillerde sınıflandırılmış olmasına rağmen bu sorunlar şu şekilde özetlenmiştir:

Gerçek (Kariyer) şoku, kurma devresinde karşılaşılan sorunlardan biridir. Kariyerinin başlangıcında büyük hedeflerle, kariyer beklentileriyle çalışma yaşamına gelen kişi, her zaman beklediği bir ortamla karşılaşmamaktadır (Dündar, 2013: 295). Gerçekçi olmayan beklentilerle gerçekleşenlerin uyuşmaması durumudur.

Kariyer platosu, kariyer ortası sorunlarından biridir. Herhangi bir pozisyonda bekletilme süresi ya da terfiler arasındaki dönemler; kariyer platosuna işaret eder (Evans ve Gibert, 1984; akt. Kingır ve Gün, 2007: 293). Bu dönemde, çalışan için istenilen değişikliklerin çoğu olmuştur, uzun dönem aynı pozisyonda kalmak iş performansı ve iş tatmininde düşüş yaşanmasına, yeni sorunlar eklendikçe hayal kırıklığına, durgunluğa ve coşkunun azalmasına neden olabilir (Duncan, 2013: 297). Bu dönemde teknolojiye ayak uydurmakta zorlanan bireyler için *beceri ve yeteneğin yitirilmesi* de söz konusu olabilmektedir.

Gözden düşme, yükselmeyi bekleyen bir çalışanın çeşitli sebeplerle motivasyonunun azalması sonucu işten çıkartılması, bir alt kademeye indirilmesi veya orta kademede durağanlığa girmesi durumudur (Özden, 2008: 313).

Engellenme, bireyin kendine veya durum hedeflerine bağlı olarak karşılanmamış ihtiyaçları veya tatminsizlik (Young, 2009: 286) olarak tanımlanmaktadır. Birey, kariyer ilerlemesi beklerken ilerleyememekte, beklentilerinin karşılığını alamadığında engellenme ile karşı karşıya kalmaktadır. Eğer kuruma karşı tutumu hala olumlu ise kurumla psikolojik akit gerçekleşerek birey kurumda kalacaktır ya da iş yerinden ayrılacaktır (Aytaç, 2005: 296).

Tükenmişlik, duygusal olarak zorlanma ve tükenmiş hissetme duygularını temsil eder. Üç boyuttan oluşur; tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı (Armstrong vd. 2015: 713). Bir kişinin iş talepleri karşısında zihinsel ve fiziksel olarak bitmiş ve kopma noktasında olduğu durum, tükenmişlik sendromu olarak tanımlanmaktadır (Hsieh ve Wang, 2012: 7).

Ay Işığı, bir firmaya bağlı olarak çalışan bir bireyin, gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak, yeni beceriler kazanmak gibi amaçlar ile firma dışında kendi hesabına çalışması (Özden, 2008: 310) şeklinde tanımlanabilir. Buradaki en önemli konu, temel işte kullanılması gereken enerjinin diğer işte kullanılması şeklindedir. Bu durum bireylerde düşük performans, işe geç gelinmesine ve devamsızlığa yol açmaktadır. Tüm bunların sonucu olarak bu sorun kurum içinde kariyer ilerlemesini engellemektedir (Aytaç, 2005: 276).

Çift kariyerlilik, bireyin iki farklı kariyere sahip olması ve bu alanlarda ilerlemesidir. Bireyin çalıştığı her iki iş de belirli bir uzmanlık, deneyim gerektiriyor ve bunun karşılığında da her ikisi de; bireye unvan, statü ve kariyer sağlıyorsa, çift kariyerlilikten söz etmek mümkün olacaktır (Dündar, 2013: 294). Ancak aynı anda iki kariyer yolunda ilerlemek sahip olunan enerjiyi, motivasyonu ikiye bölmek anlamına geldiğinden birey birtakım sorunlarla karşılaşabilmektedir.

Cam tavan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen örgütsel önyargılar tarafından yaratılan, gözle görülmeyen yapay engeller olarak tanımlanmıştır (Wirth, 2001: 1).

Kraliçe arı sendromu, (Kadınların birbirlerini çekememeleri); tepe yönetimde görülen “tek kadın” olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır (Örücü vd. 2007: 119). Kadın yöneticinin başka bir kadın çalışanı kendine rakip olarak görmesi ve tehdit olarak algılaması şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Çift kariyerli eşler, Griffin (1996) tarafından her iki eşin belli bir ücret karşılığında çalışma hayatında yer alıp, kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşması şeklinde tanımlanmaktadır (Aytaç, 2001: 10). Her iki eş ayrı ayrı kariyer hedeflerine sahiptir, evli olmaları nedeniyle bireysel ve ailevi sorunlar yaşanabilmektedir.

Genel olarak kariyer sorunları bireylerde motivasyon ve performans düşüşü, stres, iş tatminsizliği, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz durumların yaşanmasına neden olmaktadır.

Nitelikli çalışanın kuruma çekilmesi, kritik pozisyonlar için uygun çalışan yetiştirilmesi ve elde tutulması, kurumun sürdürülebilirliğini ve esnekliğini devam ettirmesi açısından kariyer yönetimi önemli bir yere sahiptir. Bu süreçte, birey kendi üzerine düşen bilgi,

beceri, yetenek gelişimi sorumluluğunu yerine getirmekte, kurumun ihtiyaç ve beklentileri ile bireyin beklentileri karşılanmaktadır. Beklentiler iki taraf açısından net bir şekilde ifade edilmemiş, konuşulmamış olabilir. Bu beklentiler kurum ve çalışanın konuşmadan birbirine vermeyi vaad ettiği gizli bir anlaşma olan psikolojik sözleşmeyi ifade etmektedir.



BÖLÜM 2: PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde çalışan ve kurum arasında konuşulmayan beklentilerin oluşturduğu psikolojik sözleşme, boyutları, psikolojik sözleşmenin dayanağını oluşturan kuramlar ve psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili kavramlara yer verilmiştir.

2.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı

Kurum ve çalışan ilk defa temin ve seçim aşamasında iletişime geçmektedirler. Temin ve seçim esnasında her iki taraf birbirini tanımaya ve birbirlerinden ne istediklerini anlamaya çalışmaktadır. İstekler, beklentiler tarafların imzaladığı resmi sözleşmede bütünüyle ifade edilmemiş olabilir. Bu nedenle karşılıklı iletişime geçilen temin ve seçim aşaması psikolojik sözleşmeyi başlatmaktadır.

Sözleşmeler doğası gereği her iki taraf için uyulması gereken yükümlülüklerin tamamını içinde barındıramaz. Sınırlı rasyonellik kavramı gereği tüm yükümlülükler açık ve net bir şekilde yazılı olarak ifade edilemeyebilir. Sözleşmelerdeki belirsizlikler konuşulmayan beklentilerin ve yükümlülüklerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Net bir şekilde ortaya konamayan sözleşmeler, psikolojik sözleşme kavramını ortaya çıkarmıştır.

Argyris (1960), psikolojik sözleşme kavramını ve terminolojisini ilk defa kullanmıştır (Anderson ve Schalk, 1998: 638). Argyris'i, Levinson (1962) ve Schein (1965) takip etmiştir. Bu kavramı öne süren yazarların temel fikirleri Blau (1964) ve Gouldner (1960)'ın "sosyal değişim kuramına" dayanmaktadır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2008: 17). Sosyal değişim kuramı, bireylerin toplumda yaşarken birbirlerine ihtiyaç duyduklarına vurgu yapmaktadır. Bu kurama göre beklentiler karşılıklı değişim ilişkisi içinde karşılanır. Psikolojik sözleşme kavramının ortaya çıkmasında ve geliştirilmesine öncüllük eden yazarlara ait temel tanımlar ise şöyledir:

- Argyris, psikolojik sözleşmeyi "iki taraf arasında, birbirlerinin normlarına saygılı olmaya yönelik, örtük ve yazılı olmayan anlaşma" olarak tanımlamıştır (akt. Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 2).
- Schein (1965, 1980), psikolojik sözleşmeyi "her üyenin kurumla arasında mevcut, yazılmamış beklentiler dizisi" olarak tanımlar, Schein'e göre psikolojik sözleşmenin iki düzeyi vardır: bireysel ve kurumsal. Schein, yazılmamış

olmasına rağmen psikolojik sözleşmenin kurumlarda davranışın önemli bir belirleyicisi olduğunu belirtmektedir (Anderson ve Schalk, 1998: 638).

- Kotter (1973)'e göre “psikolojik sözleşme çalışan ile kurum arasında çalışanın ne sunacağı ve ne elde edeceğine dair beklentilerinin çerçevesini çizen kurum arasındaki örtülü ilişki” dir (Hess ve Jepsen, 2009: 261).
- Psikolojik sözleşme, McLean vd. (1998)'e göre; çalışanlar tarafından düzenlenen, onların yükümlülük ve haklarını içeren karşılıklı beklentiler setidir (Cuyper ve Witte, 2006: 396).
- Psikolojik sözleşme, istihdam eden firmalar ve acenteleri ile kişiler arasındaki değişim anlaşmasına bağlı olarak söz verilmiş açık ve zımni maddelere dayalı inançlardır (Rousseau, 2004: 2).
- Seymen (2004: 84) psikolojik sözleşmeyi, çalışanın kurumla bireysel bağlılığına yönelik olarak karşılıklı bir gelişim ve güvence teminatının -yazılı olmadan- verilmesi, şeklinde tanımlamaktadır.
- Beardwell (2007)'in tanımındaki ilgili kurum tarafından bir değişim ilişki içinde şekillendirilmiş bireyin öznel inançları, yazılmamış, sık tartışılan ve resmi sözleşmenin ötesinde (Wangithi ve Muceke, 2012: 117) ifadeleri ile tanım genişletilmiştir.

Görüldüğü üzere; psikolojik sözleşme tanımlarında inanç, beklenti ve yükümlülük gibi ortak kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlar açıklanacak olursa;

İnanç; birine duyulan güvendir (www.tdk.gov.tr, 2015).

Beklenti; çalışanın kurumdan almayı umdukları faydalardır (Morrison ve Robinson, 1997: 228). Ancak psikolojik sözleşme tanımında beklentiler karşılıklıdır.

Yükümlülük; çalışanın hak ettiğine veya alması gerektiğine inandığı ve işverenin bunları sunmak için söz verdiğini algıladığı konulardır (Sparrow ve Cooper, 2003; akt. Çetinkaya, 2014: 13).

Yazılı sözleşmelerde var olan boşlukların nedeni olarak ortaya çıkan psikolojik sözleşmenin konuşulmamasının ve yazılı olmamasının nedenlerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Aytaç, 2005: 41):

- Her iki taraf birbirlerine karşı beklentileri hakkında açık değiller ve bu beklentilerinin nasıl yerine getirileceğini bilmezler.
- Çalışanlar ve kurum birbirlerinin beklentileri hakkında bilgi sahibi olmayabilir.
- Kültürel normlar da bu beklentilerin konuşulmamasına yol açabilir.
- Her iki tarafın da beklentilerinin cevaplandırılması, kişilerde hayal kırıklığı ve umutsuzluk yaratabilecektir.

Özetle; psikolojik sözleşme iki tarafın karşılıklı değişim ilişkisi içerisinde gönüllü olarak birbirlerine yerne getirmek üzere söz verdiğiine inanılan konuları kapsamaktadır.

2.2. Psikolojik Sözleşmenin Önemi ve Özellikleri

Psikolojik sözleşme teorisi, çalışanların tutum ve davranışları ile sonuçlarını açıklayan (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005), karşılılık normuna dayanan (Gouldner, 1960) yararlı bir mekanizma sağlayabilmektedir (akt. Azim vd. 2012: 741).

İdeal bir psikolojik sözleşme; kurum ve çalışan arasında herhangi bir çatışma ya da gerilim yaşanmadan karşılıklı güven duygusunu yaratan, tarafların birbirlerine karşı dürüst olacakları konusunda fikir birliği içinde olmalarını sağlayan, kurum içindeki davranış, başarı ve gelecekle ilgili çalışmaları konu alan süreçtir (Doğan ve Demiral, 2009: 63). Psikolojik sözleşmeyi anlama ve etkili bir şekilde yönetme kurum başarısına yardımcı olur (Wangithi ve Muceke, 2012: 121). İşveren açısından istenen davranışların -yüksek iş performansı, örgütsel bağlılık, sadakat, işe devamlılık gibi- sağlanması karşılıklı beklentilerin gerçekleştirilmesi için önem taşımaktadır. Benzer durum da çalışan için ücret, kariyer gelişimi, iş güvencesi, ödüllendirme gibi karşılıklı beklentilerin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır.

Psikolojik sözleşmede iki koşul söz konusudur. Bu koşullardan biri kurum beklentileri karşılığında çalışanlara ne vereceği ve çalışanların ne alacağıdır. Diğer koşul ise; kurum ve çalışan arasında neyin mübadele edileceğidir. Ancak her iki koşulda da karşılıklı olarak kesin bir anlaşma yoktur. Örneğin; ücret karşılığında iş yerinde zaman geçirme, sosyal ihtiyaçlar ve iş güvenliği karşılığında bağlılık, kurum amaçları için verimli çalışma, yaratıcı çalışma gibi değişkenler söz konusudur (Schein, 1980; Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1988; akt. Sims, 1994: 375). Kurumlar insan kaynakları uygulamaları

aracılığıyla beklentileri ile ilgili ve çalışanların ne şekilde geri dönüş yapmaları gerektiği hakkında güçlü bir mesaj gönderebilir (Rousseau ve Greller, 1994; akt. Scheepers ve Shuping, 2011: 141).

Karşılıklı yükümlülüklerin algılanma derecesi ne kadar yüksek olursa, sosyal değişim ilişkileri de o kadar güçlü olacaktır. Ayrıca her iki taraf da sürekli olarak birbirlerine katkıda bulunacakları için karşılıklı ilişkilere yarar sağlayacaktır (Shore ve Shore, 1995; akt. Mimaroglu, 2008: 53). Karşılıklı ilişkiler sosyal değişim kuramı ile açıklanmaktadır.

Guest'e (1998: 653) göre, yasal bir sözleşme iki tarafın onayı ile değiştirilebilir, psikolojik sözleşme ise keyfi ve gizlice her iki taraf tarafından da değiştirilebilir.

Psikolojik sözleşme kavramını ilk kullananlardan, Levinson ve arkadaşları (1962) psikolojik sözleşmelerin genel özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir (Kidder ve Buchholtz, 2002; akt. Türker, 2010: 18):

- Psikolojik sözleşmedeki yükümlülükler konuşulmaz, geçmiş deneyim ve ilişkilere bağlı olarak gelişir.
- Psikolojik sözleşmedeki taraflar birbirlerine bağımlıdırlar.
- Psikolojik sözleşmeler dinamiktir.
- Psikolojik sözleşmeler genel olarak duygusal ağırlığı olan konularla ilgilidir.

Psikolojik sözleşme karşılıklılık esasına dayalı olarak değişime açıktır. Ayrıca tarafların beklentilerinin ne olduğu konusunda anlaşabilmeleri her iki tarafın birbirinin yararına hareket etmesine imkan tanımaktadır.

2.3. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Süreci

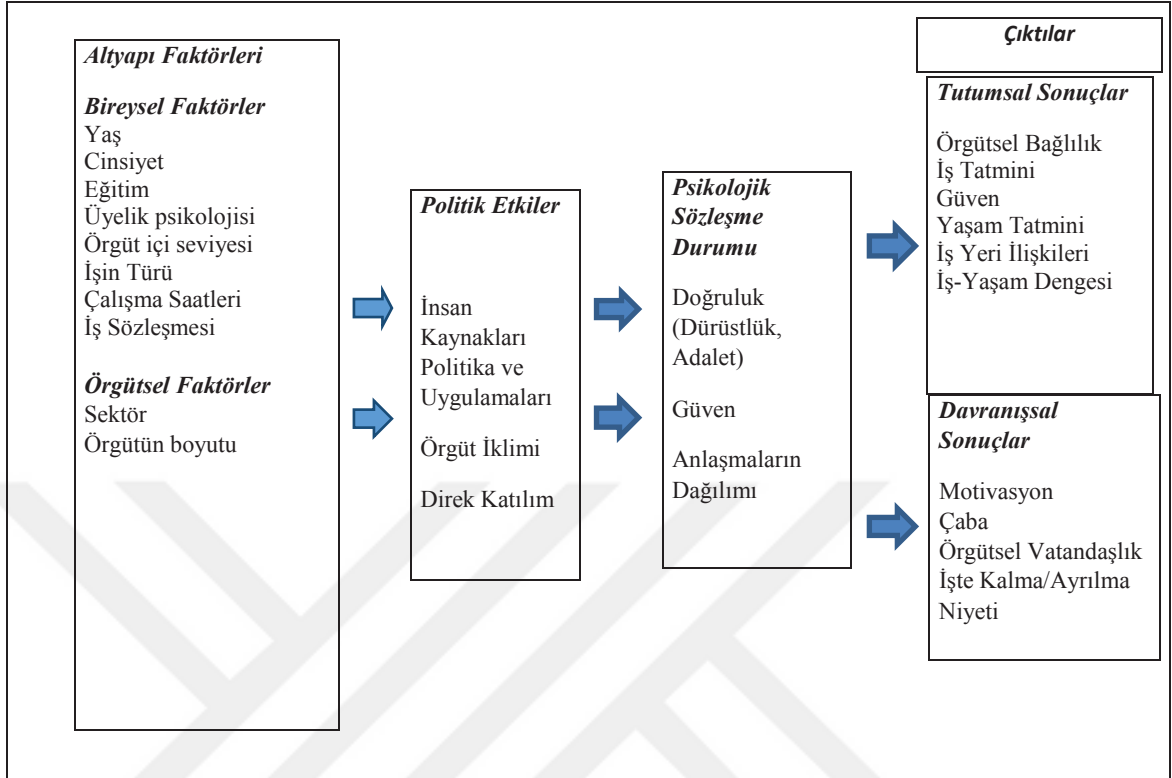
Psikolojik sözleşme bireysel düzeyde oluşmaktadır. Psikolojik sözleşme, kişilik özellikleri, kültürel değerler ve deneyimlerden etkilendiği için (Zhao ve Chen, 2008: 290) kişiden kişiye farklılık göstermektedir.

Birey işe başlamadan önce kurum hakkında az da olsa bilgi sahibidir. İşe girişle beraber, kurum işleyişinin ve kültürünün çalışanlar tarafından öğrenilmesi ve çalışanın kurumun bir parçası haline gelmesi ile sosyalleşme süreci yoğunlaşarak devam etmektedir. Çalışan diğer çalışanları gözlemlerken, kurumun uygulamaları ve politikalarıyla ilgili

mesajları almakta ve yorumlamaktadır. Bu süreç içerisinde psikolojik sözleşme değişime uğramaktadır. Psikolojik sözleşmeler genellikle; işe alım sırasında başlamakta, performans değerlendirme, ödeme ve eğitim gibi insan kaynakları uygulamalarından etkilenebilmekte, çalışan-işveren arasındaki etkileşim süreci ile gelişmektedir (Blomme vd. 2010: 158).

Rousseau ve Schalk'a (2000) göre, psikolojik sözleşmenin var olabilmesi için belirli miktarda kişisel özgürlük ve sosyal kararlılık gerekmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 7). Kişisel özgürlükten kasıt bireyin seçim yapabilmesidir. Eğer zorunlu hizmet karşılığı çalışıyorsa seçim yapabilme şansı olmayacaktır. Sosyal kararlılık ise her iki tarafın da anlaşmaya uygun hareket edeceğine dair güven ortamının bulunmasıdır.

Coyle-Shapiro ve Kessler (2008: 22), bu konuda çalışan araştırmacıların psikolojik sözleşmenin öğelerini; iş güvenliği, kariyer fırsatları, ödeme, eğitim ve gelişme fırsatları, iş özerkliği üzerinde kategorize ettiklerini vurgulamışlardır. Rousseau (1995), insan kaynakları uygulamalarının (işe alım, ücretlendirme ve eğitim) psikolojik sözleşme gelişiminde rol oynadığını ileri sürmektedir (akt. Braekkan, 2012: 278). Guest'in (2006), benzer kavramları içinde barındıran psikolojik sözleşme oluşumu aşağıdaki gibidir (akt. Karcıoğlu ve Türker 2010: 124):



Şekil 2: Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu

Kaynak: David Guest, “Employment Flexibility and Worker Well-Being: The Role of Psychological Contract” **Swedish Academy of Engineering Sciences**, Stockholm, 2006, s.8, akt. Karcioğlu ve Erkan (2010: 124).

Psikolojik sözleşmenin oluşumunda hem bireysel (yaş, cinsiyet, eğitim vs.) hem de örgütsel faktörler etkili olmaktadır. Bireysel faktörler bireyin algısını şekillendirirken, örgütsel faktörler kurumun içinde bulunduğu sektör ve kurumun büyüklüğü, çalışanın işi ve kurumu hakkında bilgiye sahip olmasını ve belirli bir inanç kalıbı oluşturmalarını ifade etmektedir. Bireyin örgütsel sosyalleşme esnasında; politik etkiler olarak ifade edilen insan kaynakları politika ve uygulamaları, örgüt iklimi, katılım gibi unsurlar kurum tarafından verildiğine ya da gerçekleştirileceğine inanılan sözlere yeni anlamlar yüklemesi ve edindiği bilgileri değerlendirme sürecine katkı sağlamaktadır.

Kurum kültürü kuruma katılan çalışanlara aktarılan değerler ve inançları oluşturmakta, dürüst ve adil uygulamalar ise çalışana eşitlik hissini vermektedir. Kurumla ilgili bilgiler edinen çalışan, insan kaynakları uygulamaları ile güven ve adil olma duygusuyla anlaşmanın dağılımındaki eşitliği bütünleştirmektedir. Psikolojik sözleşmenin bileşenleri olan adalet, güven ve anlaşmaların dağılımının nasıl olduğu

sosyalleşme sürecinde yeniden yorumlanarak tutumsal ve davranışsal sonuçlar şeklindeki çıktı olarak ele alınmaktadır. Çalışan beklentilerinin kurum tarafından karşılandığını hissettiğinde olumlu davranış gösterip işten ayrılma niyeti taşımayacaktır.

2.4. Psikolojik Sözleşmeye Dayanak Olan Kuramlar

Psikolojik sözleşmeye ait tanımların içinde yer alan karşılıklı yükümlülükler, çalışanın ve kurumun birbirine ne vereceği gibi ifadeler, karşılılık ve sosyal değişim kuramına dayanmaktadır. Karşılık olarak neyin alındığı ve ne oranda alındığı, eşitlik kuramına vurgu yapmaktadır. Bunun yanı sıra konu ile ilgili diğer kuramlarda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.4.1. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal mübadele (değişim) kuramı, bireyler arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak mübadelesi olarak görmektedir. Kuramın temel varsayımı, tarafların, ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğüdür (Lambe vd. 2001; Gefen ve Ridings, 2002; akt. Bolat vd. 2009: 219). Bu kuram hayatta kalmak için insan ilişkilerinin gerekli olduğu ve kişilerin ihtiyaçlarını tatmin etmek için sürekli birbirleriyle iletişimde oldukları temeline dayanmaktadır (Mimaroğlu, 2008: 33).

Kuramın temel ilkelerinden biri ilişkilerin sadakat, güven ve karşılıklı taahhütler içinde zamanla gelişmeye dayalı olmasıdır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 875). Sosyal değişim kuramı; (Blau, 1964) çalışanların, iş verenlerinden destek görürlerse buna karşılık vermek için kendilerini mecbur hissedeceklerini ileri sürmektedir (Eisenberger vd.1990; akt. Sturges vd. 2005: 824). Her iki taraf adil bir değişim için çaba göstermektedir (Braekkan, 2012: 279). Kuvvetli sosyal değişim ilişkisi; kurumun çalışanına iyi davranmaya devam etmesi anlamını taşıdığından, çalışana kariyer geleceği konusunda yüksek inanç sağlamaktadır (Shore ve Shore, 1996; akt. Kıyık, 2011: 42). Homans (1958), bu kuramı şu şekilde açıklamaktadır: ilişkiler etkileşim mübadelesi serisi, birey için bir maliyet ve ücret (ödül) incelemesidir (Hess ve Jepsen, 2009: 263). Thibaut ve Kelley'e (1959) göre bireyler, sosyal takas ilişkisinden elde ettikleri yarar ve maliyetleri karşılaştırmakta, yararlarını en üst düzeye çıkarmak ve maliyetlerini de düşürmek istemektedirler (Demirkasımoğlu, 2012: 79). Bu durumda

elde edilen yarar ve maliyetler değerlendirilir, sonucu memnuniyet ya da memnuniyetsizlik yaratır. Memnuniyet işten ayrılma niyetinin azalmasına memnuniyetsizlik ise işten ayrılma niyetinin artmasına neden olabilmektedir.

2.4.2. Karşılılık Normu

Gouldner'a göre karşılılık normunun söz konusu olabilmesi için öncelikle kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve onlara zarar vermemeleri gerekmektedir (İşçi, 2010: 24).

Gouldner (1960), her iki tarafın kazançlarının eşdeğerliliğinin karşılılık normu için çok önemli olmadığını belirtmektedir. Ancak psikolojik sözleşmede vaat edilen (veya algılanan) ile elde edilen arasındaki tutarlılık önem arz etmektedir (Büyükyılmaz, 2013: 32).

Karşılılık, psikolojik sözleşmede değişim ilişkisini yönetir, bu ilişkinin iki yönlü olması esastır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002: 74).

Kısacası; bu kuram, gönüllük esasına göre yapılan her davranışın aynı şekilde geri dönüşü olacağını vurgulamaktadır. Psikolojik sözleşmenin temellerinden biri de karşılıklı olma esasıdır.

2.4.3. Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramının ana fikri, çalışanın iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzusun motivasyonu etkilediği hususudur. Adams'a göre kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır (Koçel, 2011: 636). Gösterilen çaba (performans, zaman, eğitim vb.) ve kazanım (ücret, kariyer, iş tatmini vb.) ile başkalarının gösterdiği çaba ve kazanım arasında denklik hissediliyorsa eşitlik durumu söz konusudur. Birey, bu karşılaştırmayı kendisiyle aynı düzeyde olduğunu düşündüğü diğer bireylerle yapmaktadır. Karşılaştırma bu şekilde adil olacaktır.

Eşitsizlik algısı düzeltici faaliyetler sonucu ortadan kaldırılabilir. Psikolojik sözleşme ihlalini tedavi etmek ise o kadar kolay olmamaktadır. Eşitlik teorisinin, psikolojik sözleşme teorisine nazaran beklentilere daha çok odaklanmış olduğunu söylemek mümkündür (Büyükyılmaz, 2013: 38). Psikolojik sözleşmenin temelinde yatan güven,

adalet ve anlaşmaların dağılımıyla ilişkili olarak kazanımların adil olup olmadığına vurgu yapmaktadır.

2.4.4. Psikolojik Sözleşmeye Dayanak Olan Diğer Kuramlar

Psikolojik sözleşmeye dayanak olan diğer kuramları ise şu şekilde özetlemek mümkündür:

Beklenti kuramı; Victor H. Vroom tarafından 1960'ların başından geliştirilen bu kuram, insanın ekonomik çıkarları açısından rasyonel davrandığını kabul etmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 5). Birey, alternatifler arasından kendisine en uygun olanı seçecektir. Beklenti kuramı üç temel ögesi vardır: beklenti, araçsallık ve değer. Kişinin iş ile ilgili çaba göstermesi (beklenti) tahmini bir performans seviyesine neden olur. Araçsallık, belirli bir düzeyde gösterilen performans çeşitli sonuçlara yol açacaktır. Belli bir performans sonucunda elde edilecek hedefe verilen önem ise değeri (motivasyon) oluşturmaktadır (Lunenburg, 2011: 2). Elde edilen sonucun değeri bireyden bireye farklılık gösterebilmektedir. Birey gösterdiği çaba ile aldığı ödülü birbirine denk görüyorsa beklentisi karşılanmış olacaktır.

Porter-Lawler kuramı; Bu kuram, rol algıları, yetenek ve özelliğin beklenti kuramına eklenmesiyle geliştirilmiştir. Porter ve Lawler, ödülleri, içsel ve dışsal ödüller olmak üzere ikiye ayırmıştır. İçsel ödüller, kişinin kendi davranışı sonucunda elde edeceği ödüllerken, dışsal ödüller daha çok kurum tarafından verilen ödüllerdir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 6). Birey kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese etmekte ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını algıladığı zaman tatmini önemli biçimde etkilenmektedir (Eren, 2009: 575). Ödülün adil olarak dağıtılması oldukça önemlidir.

Teşvik-Katkı kuramı; Bu kuram; çalışanın katkısı ile kurum tarafından verilen teşvikin karşılıklı değişimini ön görmektedir (Coyle-Shapiro ve Shore, 2007; akt. Topçu, 2015: 16). Psikolojik sözleşmede açık beklentiler vardır; bireysel inanç ve beklentiler karşılığında kuruma katkı sunulmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994: 257). Çalışanlar kuruma sağladıkları katkılarla teşviklerin arasında adil bir denge olmasını beklemektedir. İşveren yükümlülüklerini yerine getirmediğinde çalışanlar dengeyi sağlamak için olumlu davranışlarını isteyerek değiştirirler (Coyle-Shapiro ve Kessler,

2000: 911). Henry (2012) teşvik faydasının katkı faydasını aşması halinde bireyin motivasyonunun azaldığını belirtmiştir (Karcıoğlu vd. 2014: 75).

Kontrol kuramı, Psikolojik sözleşmenin gelişimini ve psikolojik sözleşme ihlalinin oluşumunu anlamaya yardımcı olmaktadır. Kurumda vaat edilenlerle ilgili bir uyumsuzluk olduğunda, çalışanlar oluşan bu dengesizlikleri azaltmak isterler (Turnley ve Feldman, 1999: 897-898). Bu dengesizlik sosyal değişim kuramının yapısını bozmaktadır, çalışanlar bu durumu düzeltmek için tutum ve davranışlarında değişikliğe giderler.

Psikolojik sözleşmeye dayanak olan kuramların ortak noktası ihtiyaçların ve beklentilerin giderilmesinde değişimin, karşılıklı ve adil olmasına yapılan vurgudur.

2.5.Psikolojik Sözleşmenin Türleri

Her psikolojik sözleşme bireysel ve benzersiz olmasına rağmen, bu sözleşmeler odak bakımından, zaman dilimi, biçim ve içerik gibi boyutlarda farklılık gösterir (Rousseau ve McLean-Parks, 1993; akt. Anderson ve Schalk, 1998: 641).

Buna göre;

Odak, ödüllerin ekonomik ya da ilişkisel olma boyutunu;

Zaman, ilişkilerde algılanan zamanın sınırlı ya da açık uçlu olma boyutunu;

Biçim, performans gereklerinin neler olduğunun derecesini;

İçerik, çalışanın, işe olan katkısının sınırlı ya da sınırsız olma boyutunu ifade etmektedir (Mimaroglu, 2008: 55).

Rousseau'ya (2004: 122) göre ise psikolojik sözleşmeler ilişkisel ve işlemsel sözleşme olarak ikiye ayrılmaktadır. Hess ve Jepsen'e göre, Rousseau'nun psikolojik sözleşme yapısı üzerine çalışması en ileri alandır ve süreklilikteki dört sözleşme tipine karşın psikolojik sözleşme içeriğini araştırma, geniş çapta bu iki sözleşme tipine odaklanır (Hess ve Jepsen, 2009: 262-263). Süreklilikteki sözleşme tipleri ise, zaman ve sözleşme gerekleri doğrultusunda ilişkisel, işlemsel, dengeli ve geçişli sözleşmelerdir.

Tablo 2:
Psikolojik Sözleşme Tipolojisi

Zaman	Sözleşme Gereklere	
	Spesifik	Zayıf
Kısa süreli	İşlemsel	Geçişsel
Açık uçlu	Dengeli	İlişkisel

Kaynak: Denise Rousseau ve Kimberly Wade-Benzoni, “Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts are Created”, **Human Resource Management**, Vol.33, No.3, 1994, pp.463-489, akt. Hess ve Jepsen (2009: 262).

Psikolojik sözleşmedeki değişimler, daraltan ve yeniden yapılandıran teknolojik değişikliklere ve bireyleri kariyerleri boyunca birçok kez kurum değiştirmeye zorlayan diğer toplumsal ve iş piyasası değişimlerine dayanmaktadır (Pappas ve Flaherty, 2006; akt. Hess ve Jepsen, 2009: 263).

Belirli ortak özelliklere göre türlere ayrılan psikolojik sözleşme, sadece işlemsel veya sadece ilişkisel sözleşme olmazlar; bu ikisi skalanın iki ucunu temsil etmektedirler (McDonald ve Makin, 2000; akt. Dikili, 2012: 18). Bununla birlikte sözleşme türleri birbirinin özelliklerinden bir parça iz taşımaktadır. Örneğin, Arnold (1996) iki sözleşme türünün eş zamanlı olduğunu savunmuş, yüksek bağlılığın yüksek ücreti; performansa göre ücretlendirmenin aynı zamanda kariyer gelişimi ve iş güvenliğini de beraberinde getirdiğini ileri sürmüştür (akt. Mimaroglu, 2008: 57). Milward ve Hopkins’e göre de (1998) bu iki boyut negatif kolerasyon göstermektedir (Özgen ve Özgen, 2010: 2). Bu çalışmaya temel teşkil eden psikolojik sözleşme türleri daha detaylı bir şekilde ele alınacaktır

2.5.1. İşlemsel Sözleşme

Çalışma ve ücret arasındaki adil ilişki olarak ifade edilen işlemsel sözleşmeler, çalışanın yükümlülüğü olan sıkı çalışma karşılığında yüksek ücret, hızlı kariyer gelişimi gibi yüksek dışsal dönüş alması şeklinde tanımlanmaktadır. Millward ve Brewerton (1998), işlemsel sözleşmeleri karakterize eden bileşenleri ve özelliklerini şu şekilde belirtmişlerdir (Mimaroglu, 2008: 55):

- İşlemsel yönelim: Finansal kazançlara odaklanma ve iş gerekleri ile sözleşmeden doğan yükümlülükleri yerine getirme,
- Uzun dönem gelecek: Kurumu uzun dönem işveren olarak görmeme,
- Ekstra uzaklığın olmaması: İş gereklerinin dışında bir şey yapmamaya gönüllü olmama, işe katılımı eksiklik.

İşlemsel sözleşmeler, belirlenmiş performans terimleri ile sınırlıdır. Maddi odaklıdır. Tanımlanmış görev ve sorumlulukları içerir. Kısa sürelidir (Patrick, 2008: 7). Dinamik ve esnektir (Martin vd. 1998: 21). Çalışan katkısı sınırlıdır. İşlemsel sözleşmelerde çalışan, çalışma şartları değiştiğinde ya da sözleşme içeriğine uyulmadığında yeni bir iş arama eğilimine girmektedir (Rousseau, 2004: 122). Cihangiroğlu ve Şahin (2012: 66), işlemsel psikolojik sözleşme algısının sadece eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiğini bulmuşlardır. İşlemsel sözleşmeyi etkileyen insan kaynakları uygulamaları önem sırasıyla ücret, eğitim ve geliştirme, iş güvencesi, iletişim, performans değerlendirmedir (Scheepers ve Shuping, 2011: 155).

Araştırmacılar birçok kurumun durgunluk ve artan rekabete uyum stratejisi olarak (Herriot ve Pemberton, 1995) elle tutulur ödüller ve iş performansı arasında açık bağlantıların kurulduğu işlemsel anlaşmaları tercih ettiklerini göstermektedir (Hallier ve James, 1996; akt. Yan, Zhu ve Hall, 2002: 384).

2.5.2. İlişkisel Sözleşme

İlişkisel sözleşmeler, çalışanın gösterdiği sadakat karşılığında uzun dönemli olarak ilişkileri koruma niyetinde olduğu sözleşmeleri ifade etmektedir. Açık uçludur. Karşılıklı yatırım ilişkisi içinde sadakat karşılığında güvenlik ister (Braekkan, 2012: 281-282). İş güvencesizliği ilişkisel beklentileri yüksek olan kişiler için önemli bir ihlaldir (Cuyper ve Witte, 2006: 398). İlişkisel sözleşmeler sosyo-duygusal değişimleri uzun dönemli korumak niyetindedir (Cuyper vd. 2008: 544). İlişkisel unsurlar güven, teminat ve sadakatin mübadele odağı olduğu ucu açık bir ilişkiye vurgu yapmaktadır (Rousseau, 1995; akt. Hess ve Jepsen, 2009: 262). Çalışan gösterdiği sadakat karşılığında iş güvencesi, kariyer fırsatları beklemektedir. Bu tip sözleşmelerde çalışanlar, işverenlerin gerekli gördüğü kurumsal değişimleri destekleme adına daha fazla çalışmaya meyillidirler Buna karşılık işverenlerde ekonomik bunalımlardan işçilerini korumaya çalışmaktadırlar (Rousseau, 2004: 122). Bu tip sözleşmelere

çalışanın kendini geliştirme fırsatları ve uzun dönem kariyer yolları örnek verilebilir (Chrobot-Mason, 2003; akt. Dikili, 2012: 18). Scheepers ve Shuping (2011: 155), ilişkisel sözleşmenin oluşumunda etkili olan insan kaynakları uygulamalarını sırasıyla eğitim ve geliştirme, iletişim, performans değerlendirme, iş güvencesi ve ücret olarak belirtmişlerdir.

Tam zamanlı çalışanların kadro düzeyleri ile ilişkisel kontratları arasında doğru yönlü ilişki olduğunu bulunmuştur (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000: 221). Bir başka çalışmada ilişkisel psikolojik sözleşmenin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı bir şekilde yordadığı bulgusu ortaya konmuştur (Topçu ve Basım 2013: 174).

2.5.3. Dengeli ve Geçişli Sözleşme

Dengeli sözleşmeler, açık uçlu zaman ve ilişkisel sözleşmenin karşılıklı endişesi (performans talebi) gibi konuları içerir. İşverenler bu tür sözleşmelerde çalışanların gelişimine eğilirken, çalışanlar ise kendilerini ekonomik koşullara göre ayarlar ve daha esnek davranırlar. Dengeli sözleşmeler çalışan ve işveren arasındaki risk paylaşımını da içermektedir (Rousseau, 2004: 123). Bu tür sözleşmeler piyasada değişen talepler karşısında üstünlük sağlar; işveren kariyer gelişimini taahhüt ederken, çalışan da becerilerini geliştirmekle yükümlüdür. İşveren sürekli öğrenmeyi teşvik ederken çalışanlar performans gereklerini başarıyla yürütmektedirler (Rousseau, 2000). Bu kapsamda kurumun rolü çalışanlara gelişme fırsatı sağlarken kariyer odağı, kariyer yönetiminden bireye doğru yönlendirilir. Çalışanın amacı, değişen iş şartlarında istihdam edilebilirliğini güvenceye alacak beceriler geliştirmek olmalıdır (Briscoe vd. 2005; akt. Hess ve Jepsen, 2009: 263).

Geçişli sözleşmeler ise kısa dönemli ve performans gerekleri ile ilgili olmayan sözleşmelerdir (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012: 145). Performans talepleri ve teşvikler kadar gelecekteki istihdam konusunda taahhütler yoktur, bu anlamda tam bir sözleşme sayılmaz (Patrick, 2008: 10). Sosyo-ekonomik değişiklikler, belirsizliğin hakim olduğu küçülme, şirket evlenmeleri gibi durumlarda ortaya çıkar.

İşlemsel sözleşmeler kısa süreli ve performans gereklerinin dışına çıkılmadığı bir anlaşmaya bağlıyken, ilişkisel sözleşmeler uzun süreli ve çalışanın performans gereklerinin ötesinde hareket ettiği unsurlar taşımaktadır. Organizasyonların değişimi ve

kariyer basamaklarının azalması gibi nedenlere bağılı olarak dengeli ve geçişli sözleşmelerle de karşılaşmaktadır. Dengeli sözleşmeler ilişkisel sözleşme gibi uzun dönemli aynı zamanda da işlemsel sözleşmeler gibi performans gereklerine bağılıdır. Geçişli sözleşmeler işlemsel sözleşmeler gibi kısa dönemli fakat performans gereklerine bağılı olmayan sözleşme özelliğı taşımaktadır.

2.6. Psikolojik Sözleşme İhlali

Beklentilerin konuşulmamış olması her iki tarafın birbirinden ne istediğı konusunda bir belirsizlik yaratmaktadır. Böylesi bir durumda çalışan beklentilerinin karşılanmadığı algısına kapılabilmektedir. Diğer bir ifade ile psikolojik sözleşmenin ihlali ortaya çıkmaktadır.

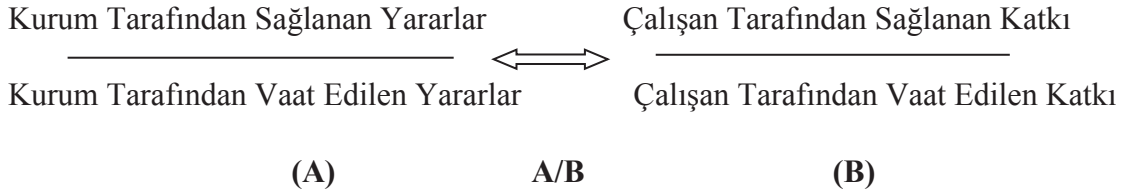
2.6.1. Psikolojik Sözleşme İhlali Kavramı

Psikolojik sözleşme ihlali; bir tarafın yükümlölüklerini yerine getirmede başarısız olduğunu, diğer taraf algıladığı zaman gerçekleşir (Robinson ve Rousseau, 1994: 247).

Verilen sözlerin tutulmadığı algılandığında, psikolojik sözleşme ihlal edilmiş olur. Sözünden dönmek; şartların değişmesi sonucu işverenin verdiği sözden isteyerek dönmesi, uyumsuzluk; çalışan ve işveren arasındaki değişimin “ne vaad edildi ne verildi” şeklinde yorumlanması, psikolojik sözleşmenin ihlal edilme nedenleri olarak görölmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 230). Sözünden dönme, imkansızlık veya isteksizlik nedeniyle gerçekleşebilir. Uyumsuzluk ise, kurumun ve çalışanların sahip olduğu bilişsel farklılıklar nedeniyle ya da yükümlölüklerin belirsizliği veya iletişim noksanlığı nedeniyle gerçekleşebilir. Her durumda çalışan psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğı kanısına varmaktadır.

Sözleşmenin tek taraflı iptali (küçölme vs.) çalışanları derinden etkilemektedir. Bu durumda çalışanların adalet, eşitlik gibi inanışları ihlal edilmiş olunmaktadır (Sims, 1994: 374).

Çalışan kendine vaat edilenler karşılığında ne aldığını, daha sonra kuruma vaat ettikleriyle kuruma verdiklerini karşılaştırmaktadır. Karşılaştırma sonucunda adil olunmadığını algılıyorsa psikolojik sözleşme ihlal edilmiş sayılmaktadır. Bu karşılaştırmayı aşağıdaki şekilde de ifade etmek mümkündür:



Şekil 3:Psikolojik Sözleşme İhlalinin Formüle Edilmesi

Kaynak: Elizabeth Morrison ve Sandra Robinson, “When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops”, *Academy of Management Review*, 1997, s.22.

Çalışanlar, psikolojik sözleşme ihlallerinin daha çok insan kaynakları yönetimi ile ilgili olan eğitim, gelişme, ücret ve terfi konularında ortaya çıktığını belirtmişlerdir (Robinson ve Rousseau, 1994: 255; O’Leary-Kelley vd. 2014: 341). Bir başka çalışmada da ihlalin ödeme, terfi ve iş güvenliği konularında algılandığı tespit edilmiştir (Turnley ve Feldman, 1999: 896).

İşverenler gözünden psikolojik sözleşme ihlali değerlendirildiğinde, işverenlerin herhangi bir alanda ihlal yapıldığını belirtirken, çalışanların en az bir konu hakkında psikolojik sözleşme ihlalinin yapıldığını belirttiği görülmektedir (Lester vd. 2002: 51). Çalışanlar, psikolojik sözleşme ihlalinde en negatif tepkiyi verebilecekken kurum dışındaki nedenlerden dolayı kurumun verdiği sözleri ihlal etmesini bağışlayabilmektedir (Lester vd. 2002: 53). Ayrıca Karabey ve Kayapalı (2016: 153), çalışanların üstlerinden destek gördüklerini düşündüklerinde kurumdaki olumsuzluklara daha fazla tahammül edebildiklerini ve bu sayede psikolojik sözleşmelerinin ihmal edildiğini düşündürecek kadar fazla dikkate almadıklarını ortaya koymuşlardır.

2.6.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri

Çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen psikolojik sözleşme ihlali, kurum içinde aşağıdaki nedenlerle ortaya çıkmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994: 256):

- *Eğitim ve geliştirme*, çalışanlara eğitim imkanlarının hiç sağlanmaması ya da söz verilen kadar eğitimin verilmemesi,
- *Ücret*, söz verilen ücret ile gerçekte ödenen ücret arasında tutarsızlık olması,
- *Ödüllendirme*, yükselme ya da terfinin planlanan doğrultuda gerçekleşmemesi,
- *İşin niteliği*, işverenlerin yapılacak işler ya da çalışılacak bölümler konusunda çalışanların yanlış bilgilendirilmesi,

- *İş güvenliği*, iş güvenliğinin beklenen düzeyde olmaması,
- *Geribildirim*, gözden geçirme ve geribildirim yetersiz olması,
- *Değişim yönetimi*, değişimlerden çalışanın haberdar edilmemesi ya da çalışanın kullanacağı girdilerde yapılan değişiklikler konusunda fikrinin alınmaması,
- *Sorumluluk*, çalışanlara söz verilenden daha az sorumluluk verilmesi,
- *Bireyler*, kurum içinde bulunan diğer bireylerin uzmanlıkları, itibarları ya da iş stilleri gibi konularda yeni başlayan çalışanları yanlış bilgilendirmesidir.

2.6.3. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları

Psikolojik sözleşme ihlaline çalışan tarafından bakıldığında; öfke, iş bırakma veya düşük performans, psikolojik sözleşme ihlali belirtileri ile ihlalin devam etmesi durumunda güvensizlik, duygusal yoksunluk ve sabotaj gibi durumlar ortaya çıkabilir. Bu sonuçlarının yanısıra ilişkisel sözleşmeler, işlemsel sözleşmelere dönmektedir (Rousseau, 2004: 124).

Psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkisi vardır (Lester vd. 2002: 40). Çalışanların sözleşme ihlaline karşılık bağlılıklarını azalttığı (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002: 72), ihlal ile işten ayrılma niyetini artırdığı, örgütsel vatandaşlık davranışını azalttığı görülmektedir (Turnley ve Feldman, 2000: 31-33). Rousseau (1989)'a göre, yükümlülüklerin yerine getirilmemesi, ekstra rol katkılarını azaltmakta, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışında azalmaya yol açmaktadır (Robinson ve Morrison, 1995: 292-295). Ayrıca psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yeni başlayan yüksek vasıflı işgücü arasında yaygın olduğu (Turnley ve Feldman, 1999: 896) ve devir hızının yüksek olması, beklenti ve isteklerin karşılanamaması şeklinde görülmektedir (Vandenberg ve Scarpello, 1990; akt. Sims, 1994: 376).

Psikolojik sözleşme konuşulmadan verilen sözler, beklentiler, yükümlülükler ve karşılıklı olma ilişkisine dayanmaktadır. Bireysel ve örgütsel faktörler, kurum kültürü, örgütsel politika ve uygulamalar ile, güven, eşitlik gibi unsurların harmanlanmasıyla gelişen psikolojik sözleşme, davranış ve tutumlarla gözle görünür hale gelmektedir.

Beklentilerin karşılanmaması, kuruma sağlanan ve kurumdan alınan katkı arasındaki dengesizlikle beraber adaletsizlik hissi yaratmakta, güven duygusunun zedelenmesi

psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısına neden olmaktadır. Çalışan, psikolojik sözleşme ihlalinde olumsuz çıktılardan biri olan işten ayrılma niyeti gösterebilmekte hatta işten ayrılabilir.



BÖLÜM 3: İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Bu bölümde psikolojik sözleşmenin davranışsal sonuçlarından biri olan işten ayrılma niyeti, nedenleri ve sonuçları ilgili kavramlara yer verilmiştir.

3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İşten ayrılma niyeti, bireyin çalıştığı kurumdan ayrılmaya bilinçli ve planlı olarak karar vererek bunu sürekli olarak düşünmesi ve istemesi olarak tanımlanmaktadır (Rusbult vd. 1988; Tett ve Meyer, 1993; akt. Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014: 585). Kurumdan (Blau, 1988) ayrılma niyeti bireylerin bir tür geri çekilme davranışı olarak kabul edilmektedir (Tak ve Çiftçioğlu, 2008: 158). Rusbult vd. (1998) ise işten ayrılma niyetini, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif bir eylem olarak tanımlamaktadır (Aslan ve Etyemez, 2015: 485). Bu tanım farklı olarak işten ayrılma niyetinin olumsuz yanına vurgu yapmaktadır.

Mobley, Horner ve Hollingsworth'un (1978) modeline göre işten ayrılma; iş memnuniyeti ve ayrılma düşüncesi, arama niyeti, kabul edilebilir alternatifler arasından arama niyeti, ayrılma niyeti ve ayrılma (Mowday, Koberg ve McArthur, 1984: 80) şeklinde gerçekleşmektedir. Ayrılma niyeti, ayrılma davranışından önce gerçekleşmektedir.

Mobley vd. (1979), Muchinsky ve Tuttle (1979) ve Stovel ve Bontis (2002) işten ayrılmayı gönüllü ve gönülsüz işten ayrılma olarak ikiye ayırmışlardır (Torun, 2016: 221). İşgörenin kendi rızası ile işi terk etmeye karar vermesi gönüllü işten ayrılma, işten ayrılmasına kurum tarafından karar verilmesi durumunda ise gönülsüz işten ayrılma söz konusu olmaktadır (Aslan ve Etyemez, 2015: 485). Gönüllü işten ayrılma motivasyon unsurlarından, gönülsüz işten ayrılma ise performans unsurlarından etkilenerek gerçekleşmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986: 63-64).

Bireyler bir başka kurumda kariyerlerine devam etmek için yeni bir kariyer çizgisi yakalamak veya emekli olmak ya da iş dünyasından çekilmek için mevcut kurumlarını terk etme yolunu seçmektedirler (Yücel ve Demirel, 2013: 163).

İşten ayrılma niyetinde olan çalışanların, niyetlerini eyleme dönüştürmesi ile kurumda işgören devir hızı artışı yaşanmaktadır. İşletmede belli bir dönem içinde oluşan ayrılma ve katılma hareketlerinin dönem içindeki toplam işgücüne oranı olan işgören devir

hızının yüksek olması kurumlar için yeni personel alımı, yeni personelin eğitimi ile yeni çalışan ve eski çalışanın uyumundan kaynaklanacak olan bir takım maliyetler ortaya çıkarmaktadır (Tuna, 2007: 46; Kaur vd. 2013; akt. Yenihan vd. 2014: 40). Kuruma, işten ayrılma sonucu maliyet yükü getiren bu davranış, insan kaynakları departmanının önemle üzerinde durması gereken bir konudur.

Taylor'a (1998) göre iş gören devir hızı aşağıdaki bazı faktörlerden etkilenmektedir (Kaya, 2008: 38-39):

- Beceri ve sorumluluklar arttıkça işgören devir hızı azalır.
- Yaş arttıkça işgören devir hızı azalır.
- Hizmet süresi arttıkça işgören devir hızı azalır.
- Genel işsizlik oranı arttıkça işgören devir hızı azalır.
- Bayanların işgören devir hızı erkeklere nazaran daha yüksektir.

İşten ayrılma niyetini açıklamaya çalışan modellerin temelinde yer alan bazı davranış teorileri aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Lacity, Lyer ve Radramuniyaiah, 2008; akt. Torun, 2016: 234):

- Herzberg'in (1968) çift faktör teorisi (two factor theory), motivasyon ve hijyen faktörlerin tatmin edilmesi halinde işten ayrılma niyetinin azalacağını önermektedir.
- McClelland' ın (1961) ihtiyaçlar teorisi (the need theory) aidiyet, başarı ve güç ihtiyaçlarının karşılanması halinde işten ayrılmanın azalacağını önermektedir.
- İşgücü hareketliliği kuramı (turnover theory) göre iş tatmini, örgütsel imkanlar ve arama niyeti (search intention) işten ayrılma niyetinin öncülleridir. İşgücü hareketliliği kuramına göre (turnover theory) işin anlamlı olması, görev kimliği ve otonomi gibi iş özellikleri kişinin iş tatminini ve dolayısıyla işten ayrılma niyetini etkilemektedir.
- Birey-Kurum uyumu kuramı (person to organization fit theory) kişi ile çalıştığı kurum arasında uyum olmaması durumunda işten ayrılma niyetinin artacağını varsaymaktadır.

- İşe yatırım modeline (job investment model) göre bireyin işine yaptığı yatırım ve elde ettiği ödül, kuruma olan bağlılığını, iş tatmin derecesini ve işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

Literatürde en sık kullanılan Mobley modeli işten ayrılma niyetini, dayanak olduğu kuramlarla birlikte geniş bir biçimde açıklamaktadır. Bu modelde yer alan kuramlar, aynı zamanda psikolojik sözleşmeye de dayanak oluşturmaktadır. İşten ayrılma niyeti için Mobley'in modelinde, mevcut iş değerlemesi faktörüne birçok kuram dayanak oluşturmaktadır; beklentiler (Porter ve Steers, 1973), katkı/teşvik oranı (March ve Simon, 1958), amaç (Locke, 1976), bekleyiş (Vroom, 1964) kuramları iş tatminini açıklamaktadır (Hom vd. 1984: 144). İş tatmini olan bireyler işten ayrılma niyeti taşımamaktadır. Hardy'e (1987) göre çalışanlar, kurumun ve kendilerinin gelecekteki muhtemel başarılarını ele alırlar ve bu muhtemel başarıları kendi ve kurum için yeterli görülür ise, işten ayrılma niyeti taşımamaktadırlar (Kaya, 2008: 41).

İşten ayrılma niyeti ve iş tatmini pek çok endüstriyel ve örgütsel psikoloğun, yönetim bilimcisinin ve sosyoloğun ilgi alanlarının merkezinde yer almaktadır. Bunun sebebi ampirik araştırmaların işten ayrılma niyetinin bir kurumun etkinliğinin tamamını olumsuz yönde etkileyeceğine yönelik bulgular ortaya koymasıdır (Samad, 2006; akt. Gül vd. 2008: 4).

3.2. İşten Ayrılma Niyeti Nedenleri

Kurum içinde olumsuz tutum ve davranışlara neden olan işten ayrılma niyeti birçok faktörden etkilenmektedir. Lambert vd. (2001: 233-234) işten ayrılmanın nedenlerini şu şekilde belirtmişlerdir;

- Demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum vb.) kişinin işten ayrılma kararında etkilidir,
- İş memnuniyeti bilişsel çekilme sürecini etkilemektedir,
- Çalışma ortamı faktörleri de iş memnuniyetinde etkilidir.

ve bu faktörlerin sonucunda işten ayrılma gönüllü olarak gerçekleşmektedir.

Nicel bir araştırma kapsamında anket ile elde edilen verilerle işten ayrılma niyetini açıklayan bireysel ve kurumsal karakteristikler (kariyer yaşı, cinsiyet), iş çevresi

(yönetime katılım, maaş) ve iş tatmini bölümleri (kariyer devreleri) olmak üzere üç genel faktörün var olduğu sonucuna varılmıştır (Smart, 1990; akt.Yücel ve Demirel, 2013: 163).

İşten ayrılma gerçekleştiğinde insan kaynakları departmanının istatistiklerine dayanarak elde ettikleri sayısal bilgiler (toplam işten ayrılan çalışan sayısı/ortalama çalışan sayısı x100) işgücü devir oranını vermektedir. Andersen (1999) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda genel olarak işgücü devrinin başlıca nedenlerinin ücretler, kariyer gelişimi ve çalışma koşulları olduğu ortaya konmuştur. Bireysel ve işe bağlı unsurlar şeklinde ele alındığında insanların bireysel iş bırakma sebepleri yaş, eğitim seviyesi beklentiler ve ailevi durumlar iken işe bağlı sebeplerin ücretlendirme, stres, iş tatmini ve kuruma bağlılık değişkenleri üzerinde odaklanıldığı belirlenmiştir (Kaya, 2008: 38).

Çarıkçı ve Çelikkol (2009: 160)'a göre de çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler, kurum kültürü ve değerleri, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, iş/rol talep ve beklentileri ile kariyer geliştirme fırsatları, ödüllendirme yapıları ile işin kendisi ve ücretidir.

Bir başka değerlendirme ile; işten ayrılma niyetinde işle ilgili yapısal, çevresel ve demografik faktörler etkilidir (Iverson ve Deery, 1997: 71).

İşle ilgili faktörleri yapısal faktörler olarak şu şekilde özetlenmiştir: **Yapısal faktörler**, kurum ve işle ilgili olan faktörlerdir; iş arkadaşları ve yönetici desteği, işin rutin olması, dağıtımsal adalettir. Rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı yük ve kaynak yetersizliği de iş stresi yaratmakta ve işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Tazminat düzeyi, iş tatmini, iş stresi, terfi fırsatları gibi işle ilgili değişkenler de iş arama ihtimali ile ilişkilidir (Lee ve Mitchell, 1994; Mobley vd. 1979; akt. Bretz, Boudreau ve Judge, 1994: 279). İş tatmini ve yöneticiden tatmin olma değişkenleri mesleki bağlılık ile kurumda kalma niyeti arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Tak ve Çiftçioğlu, 2008: 173). Du Plooy ve Roodt'a (2010) göre işten ayrılma niyeti örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumsuz, işe yabancılaşma ve tükenmişlik ile olumlu bir ilişki içindedir (Bothma ve Roodt, 2013: 2). Çalışanlar almış oldukları ücretlerden tatmin olmazlarsa işten ayrılmak isteyeceklerdir. İşinden tatmin olmayan çalışanın işinden ayrılma niyeti yüksektir. Böckerman ve Ilmakunnas (2009), çalışanların kariyer tatmini ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu kariyer tatminleri arttıkça işten

ayrılma niyetlerinin azalacağını (Koçoğlu, 2012: 93-186) belirtmektedir. Gürbüz ve Bekmezci (2012: 204), duygusal bağlılığın insan kaynakları uygulamaları ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde düzenleyici rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişkinin daha ziyade iş tatmini ve örgütsel bağlılıktan kaynaklandığı belirtilmektedir (Wayne vd. 1997; Rhoades vd. 2001; Allen vd. 2003; akt. Foong-Ming, 2008: 12).

İşten ayrılma niyeti ile ilgili model önerisinde bulunan yazarlar da (Mobley, 1977; Price, 1977; Steers ve Mowday, 1981) yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim ve medeni durum gibi **demografik değişkenler**inde bireysel faktörlerde etkili olduğunu belirtmektedirler (Blau, 1993: 317). Bireysel faktörler, pozitif ve negatif kişilik özelliklerini de içermektedir. Örneğin, genellikle mutlu ya da rahatsızlık yaşamaya yatkınlık gibi, bu duygular iş memnuniyeti üzerinde olumlu ve olumsuz etki yaratabilmektedir (Iverson ve Deery, 1997: 71). Ayrıca Zimmerman (2008), düşük düzeyde yumuşak başlılık ve yüksek düzeyde deneyime açıklık ve duygusal istikrarsızlığın işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu etkisinin olduğunu belirtmektedir (Aslan ve Etyemez, 2015: 485).

Çevresel faktörler olarak değerlendirebilen alternatif iş olanakları işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Blau, 1993: 314) örneğin; mevcut ekonomik koşullar (işsizlik oranı, küresel kriz vb.) alternatif iş olanakları kısıtladığından işten ayrılma niyeti azalabilmektedir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 206).

3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Bilinçli ve planlı bir şekilde çalışanların kendi istekleriyle işten ayrılma davranışı göstermeleri kurum açısından istenmeyen bir durumdur.

İşten ayrılma niyetinin kurum açısından olumsuz algılanmasına neden olan unsurları şu şekilde özetlemek mümkündür: İşten ayrılma niyeti, işe alım ve seçme maliyeti doğurur (Saeed vd. 2014: 244), yeni başlayan çalışanlar için eğitim ve işe alma kurum adına açıkça bir yatırımı temsil etmektedir (Kellough ve Osuna, 1995; Lewis, 1991; akt. Campbell, Im ve Jeong, 2014: 260), işten ayrılma niyeti kurum açısından zaman, enerji (March ve Simon, 1958; akt. Bretz, Boudreau ve Judge, 1994: 277) ve kurumsal hafıza kaybıdır (Shaw vd. 2005; Meier ve Hicklin, 2007; Park vd. 1994; akt. Campbell, Im ve

Jeong, 2014: 261). Aynı zamanda kurum içerisinde kalan diğer çalışanların moralini azaltmakta, iş tatminini olumsuz etkilemekte ve müşteri tarafından algılanan hizmet kalitesini düşürebilmektedir (Cho vd. 2009; akt. Büyükyılmaz, 2013: 85). Bu olumsuzlukların yanı sıra düşük performanslı çalışanlar ile yüksek performanslı çalışanları değiştirme imkanı sağlayarak pozitif durum yaratmakta kısa zamanlı kaybı uzun dönemli kazanca dönüştürebilmektedir. (Campbell, Im ve Jeong, 2014: 261).

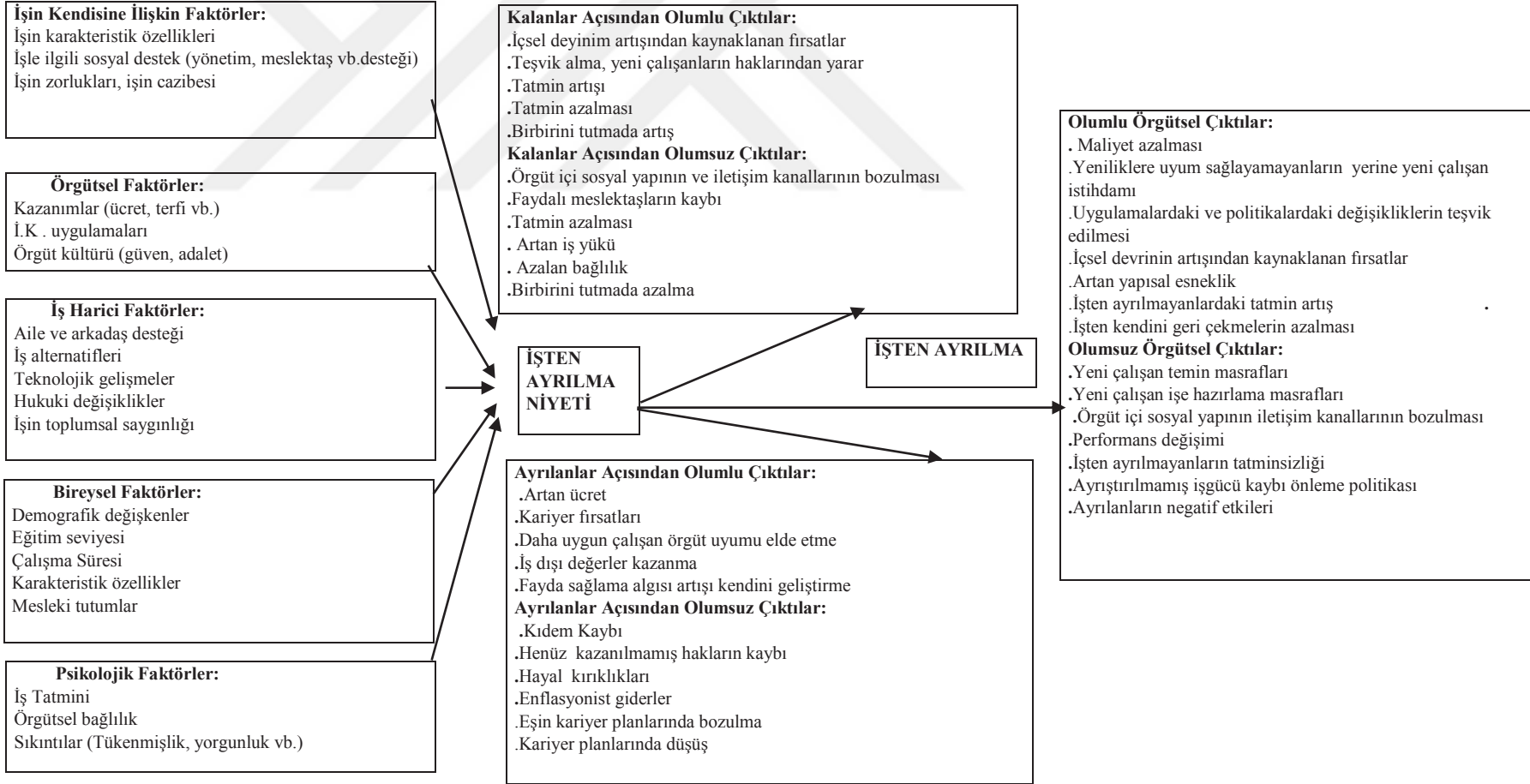
İşten ayrılmanın kurum ve birey açısından önemi ifade edilirken, çalışanın elde tutulması önem kazanmaktadır. Kurumlar birtakım önlemler alarak çalışanlarını elde tutabilirler.

İnsanların özgür bir şekilde iş değiştirmesinin mümkün olduğu kültürlerde, kurumda çalışmaya devam etmelerinin en temel sebeplerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Waldroop ve Butler, 2011; akt. Keskin, 2014: 72):

- **Kurumla iftihar etmek:** İnsanlar, yetenekli ve iş bilen liderlerin diğer bir ifade ile firmanın geleceği hakkında net bir vizyonu olan, başarı için güçlü stratejiler tasarlayan ve diğerlerini de bu vizyonu gerçekleştirmek için motive eden üst düzey yöneticilerin başta olduğu iyi yönetilen kurumlar için çalışmak isterler.
- **Uyumlu üst yönetici:** Çalışanların kendi üst yöneticileriyle kurdukları dolaysız ilişkidir. İnsanlar, sırf kendilerini destekleyen belli bir kişiyle çalışmak için kurumda kalabilirler.
- **Ücret:** İnsanlar yönetsel niteliklerinin yanısıra, adil ücretler veren kurumlar için çalışmak isterler. Bunun içinde sadece rekabete davalı ücret ve yan ödemeler değil, aynı zamanda öğrenme, büyüme ve başarıma fırsatları biçiminde maddi olmayan ödenekler de bulunur.
- **İlişki:** Hatırı sayılır ve uyumlu meslektaşlarla birlikte çalışma fırsatı, pek çok kişinin belirleyici saydığı bir başka unsurdur.
- **Anlamlı çalışma:** Son olarak insanlar, en derin ve en sevdikleri ilgi alanlarına hitap eden çalışmalar yapmalarına olanak sağlayan kurumlar için çalışmak isterler.

İşten ayrılma niyetinin önlenmesi için aşağıda belirtilen faktörler dikkate alınmalıdır (Demirkıran ve Erdem, 2014: 307):

- Çalışanların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını artırıcı faktörler tespit edilerek gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır,
- Kurumlar çalışanlarına adaletli davranmalı, özellikle kazanımların dağıtımında adaletli olmalıdır,
- Uygun yöntemler kullanılarak çalışanın terfi imkanlarının artırılması sağlanmalıdır,
- Yöneticiler çalışanlarına yetki vermeli ve kendi işleri ile ilgili kararlara katılımlarını sağlamak suretiyle onları güçlendirmelidir,
- Çalışanların kişiliklerine ve eğitimine uygun işler verilmelidir,
- Kurumlar, çalışanları için uygun bir ücret politikası benimsemelidir,
- Kurumlarda gerek yöneticiler gerekse çalışanlar arasındaki iletişimin iyi olması sağlanmalıdır. Özellikle yöneticiler iletişime açık olmalıdır.
- Çalışanların stres düzeylerini azaltıcı düzenlemeler yapılmalıdır,
- Çalışanların temel ve hizmet içi eğitimleri önemsenmeli ve kendilerini geliştirebilecekleri bir ortam oluşturulmalıdır.



Şekil 4: İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri ve Sonuçları

Kaynak: Amir Hossein Gapanchi ve Aybuke Aurum, “Antecedents to It Personnel’s Intentions to Leave: A Systematic Literature Review “, **Journal of Systems and Software**, 84(2), 2011, pp.238-249; akt. Yanık (2014: 128).

Kariyer yönetimi ve psikolojik sözleşmenin kurum-çalışan beklentilerine odaklandığı, psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyetini temellendiren kuramların benzerlik gösterdiği görölmektedir. İşten ayrılma ile ilgili kurum tarafından dikkat edilmesi gereken önlemler, bireyin içsel kariyerini hedef almaktadır. Bahsi geçen kavramların önemi, nedenleri ve sonuçları daha önce yapılmış olan araştırmalar ışığında irdelenerek, aralarındaki ilişkinin durumu dördüncü bölümde detaylı bir şekilde ele alınacaktır.



BÖLÜM 4: PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE KARIYER YÖNETİMİNİN ROLÜNÜN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Çerçevesi

Bu bölümde; araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi ile kısıtları açıklanmıştır. Daha sonra ise nicel ve nitel araştırma bulgularına yer verilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer yönetiminin bir etkisinin olup olmadığını belirlemektir.

Kariyer yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin, psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin varlığı çeşitli araştırmalarla ortaya konmuş olup, kariyer yönetiminin aracılığında psikolojik sözleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinin incelenmesinin alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın çerçevesini oluşturan kavramlara ilişkin önceki araştırmalar ve bulguları şu şekildedir:

Kariyer Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyeti

Kariyer farklı kurumlarda farklı pozisyonlarda çalışmak olarak tanımlanabilmektedir. Farklı kurumlarda çalışabilmek için işten ayrılmanın gerçekleşmesi gerekmektedir. Kariyer, bulunulan pozisyon dışında çalışana kendini gerçekleştirme, ekonomik bağımsızlık gibi bir takım katkılarda bulunmaktadır. Kariyer ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkilerin araştırıldığı çalışmalar incelenerek özetlenmiştir:

Eğitim düzeyi yükselen çalışanların örgütsel hareketliliği ile maaşı/ücreti arasında pozitif bir ilişki vardır (Gutteridge, 1973: 137). Diğer bir ifade ile örgütsel hareketlilik eğitim düzeyi yükselen çalışanın kurum içinde dikey, yatay, çapraz olarak hareket etmesidir. Eğitim düzeyi kariyer beklentilerini etkilemektedir. Ayrıca, çalışan aldığı ücreti az buluyorsa ücret artışının söz konusu olduğu diğer kurumlarda çalışmaya yönelmektedir.

Hall ve Foster (1977), bireylerin genel olarak bireysel kariyer hedeflerini gerçekleştirmesine imkan sağlayan kurumlarda çalışmak arzusunda olduklarını ileri sürmektedir (Gülbüz ve Bekmezci, 2012: 192).

Bireyin, kurumun amaç ve planlarının kendi amaçlarıyla bağdaşmadığını görme riski araştırmalarla kanıtlanmıştır (Berberoğlu, 1991: 148); Bu durum, işten ayrılma niyetini körükleyebilmektedir.

Kurumların yapılanma biçimi ve çalışma koşullarında meydana gelen değişimler çalışanların kariyer gelişimlerini belirsizleştirmekte ve bireyler çalıştıkları kuruma karşı olumsuz bir tutum geliştirmektedirler. Bu olumsuz tutum ve davranışsal sonuçlardan biri de işten ayrılma niyetidir. (Morrow, 1993; akt. Tak ve Çiftçioğlu, 2008:156).

Kariyer geliştirme desteği olmadığında ve güven ortamının eksikliğinde çalışan alternatif iş aramakta veya kurumdan ayrılmaktadır (Robinson, 1996: 580, Aryee ve Chen, 2004; akt. Crawshaw ve Game 2015: 1182).

Kariyer ilerlemesi, kalifiye çalışanları elde tutmak için etkili motivasyon stratejilerinden biridir (Gu vd. Wong vd. 1999; akt. Kong vd. 2011: 112). Kariyer memnuniyetinin aracılığında kariyer yönetimi ve kariyer uyumu ile işten ayrılma niyeti arasında ters ilişki olduğu tespit edilmiştir (Guan vd. 2015: 230). Çalışan beklentilerinin karşılanmadığını hissettiğinde ortaya çıkan kariyer memnuniyetsizliği işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Özetle; kariyer ve işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarına göre iki kavram arasında ters ilişki olduğu görülmektedir.

Psikolojik Sözleşme ve İşten Ayrılma Niyeti

Psikolojik sözleşmeye ve işten ayrılma niyetine dayanak olan beklentiler ve katkı/teşvik gibi kuramlar benzerlik göstermektedir. İşten ayrılma niyetinde iş tatmini incelenen kavramlar arasında yer almaktadır. Beklentiler ve gerçekler arasındaki boşluğu, mevcut beklentileri düşürerek memnuniyetsizliği azaltmak mümkündür. Memnuniyetsizlik işten ayrılma nedenlerinden biridir (Sims, 1994: 377).

Psikolojik sözleşmenin ihlali, işten ayrılma niyetiyle (Tekleab ve Taylor, 2003; akt. Robinson ve Rousseau, 1994: 252, Robinson, 1996: 586, Turnley ve Feldman, 2000: 33) ilişkilidir. Guest (1998: 661-662) psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki bulmuştur. Beklentilerin karşılanmaması işten ayrılma niyetini artırmakta, beklentilerin karşılanması durumunda işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

Yin ve Xu (2008), psikolojik sözleşme türlerinin örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmada, işlemsel psikolojik sözleşmeye sahip bireylerin işten ayrılma niyeti gösterdiği ortaya konmuştur (Demirkasımoğlu, 2012: 81).

Mimaroglu (2008: 126-130), çalışanların psikolojik sözleşmeleri cinsiyet, yaş, medeni durum, ortalama çalışma süresi, sektörde çalışma süresi, firmada çalışma süresi düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermediğini, ancak eğitim düzeylerine göre farklılık olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yaş ve sektörde çalışma sürelerine göre farklılaştığını ortaya koymuştur.

Rigotti (2009: 455-456)'nin araştırmasında psikolojik sözleşme ihlali algısı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Başka bir araştırmanın bulgularına göre eğitim ve yaş düzeyi küçük katılımcıların işten ayrılma niyeti yüksek olmaktadır (Büyükyılmaz, 2013: 122).

Blomme ve arkadaşları (2010: 150-156) iş tatmini, gelişme fırsatları, iş güvenliği, kurum içi hareketlilik, iş aile dengesi, çalışma iklimi, özerklik, ücret, performansa dayalı ödeme, net görev tanımı gibi boyutlardan oluşan psikolojik sözleşme ölçeğine ait tüm alt boyutların işten ayrılma niyeti ile ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Stoner ve Gallagher (2010: 1505), düşük işe katılım alt grup olarak değerlendirildiğinde psikolojik sözleşme ihlali arttıkça işten ayrılma niyetinin de arttığını ve yüksek işe katılım alt grup olarak psikolojik sözleşme ihlali artmasına rağmen işten ayrılma niyetinin aynı kaldığını bulmuşlardır.

İşçi (2010: 108)'nin araştırmasına göre işten ayrılma niyeti ile psikolojik sözleşme ihlali arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

İşlemsel psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin işten ayrılma niyeti üzerinde ters yönlü bir etkisinin bulunduğu fakat işlemsel psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin olmadığını belirlenmiştir (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014: 592).

Kişilik özelliklerinin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi açısından psikolojik sözleşme algısının rolünü inceleyen Topçu (2015: 158), nörotiklik

ve geleneksel psikolojik sözleşme algısı işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etki yaparken; ilişkisel psikolojik sözleşmenin negatif etki yaptığını ortaya koymaktadır.

Araştırmaların sonuçları özetlendiğinde; psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ve psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ortaya konmaktadır.

Psikolojik Sözleşme ve Kariyer Yönetimi

Bireyler kurumda çalışmaya başladıklarında yöneticilerden, iş arkadaşlarından ve geçmiş deneyimlerinden etkilenecek kurumdaki bir takım beklentiler ummaya başlamaktadır. Birey kariyeri ile ilgili hedeflerinin gerçekleşmesi için çabalarken kurumdaki destek beklemektedir.

Burack (1977), kurumun sorumlulukları ile çalışanların, kariyer planlamada farklı beklentileri olduğunu vurgularken, Jackson ve Vitberg (1987) ise kurumun kısa vadeli, bireylerin uzun vadeli ihtiyaçları olduğunu belirtir (Baruch, 1996: 41). Psikolojik sözleşmenin boyutları zamana göre çeşitlendirildiğinden vade önem taşımaktadır.

Psikolojik sözleşme alanında çalışan araştırmacılara göre, kariyer yönelimleri gibi kişisel farklılıklar; sözleşme ihlallerine karşı tepkileri ve bu konuyu algılama şeklini belirlemektedir (Rousseau, 1990; akt. Stoner ve Gallagher, 2010: 1490).

Kariyere ait olan boyutlar olarak ödül sistemi; kariyerin maddi getiri ve statü olarak sağlayacağı yararlar, kariyerdeki görev ve fonksiyonlar; problem çözme becerilerinin kullanımı, diğer insanlarla birlikte çalışma, çalışma tarzı; işin açıkça tanımlanmış olup olmaması, çalışma saatleri, çalışma koşullarıdır (Leape ve Vacca, 1991; akt. Erdoğan, 2003: 13). Bu koşullar beklentileri etkilemekte ve psikolojik sözleşmeyi şekillendirmektedir.

Günümüzde insan kaynakları departmanlarında da değişim ve belirsizlik bulunmaktadır. Bu kapsamdaki yeniden yapılanma, küçülmeler, birleşme ve satın almalar şeklindeki değişimler iş güvenliği ve kariyer yollarını tehdit etmektedir (Sims, 1994: 74). Dolayısıyla çalışanların bireysel kariyerleri ile ilgili ihtiyaçları, çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline tepkilerini etkileyen bir faktördür (Gerber vd. 2012: 198).

Schein (1996: 80)'e göre kariyer apaları; çalışanın kendisi tarafından algılanan yetenek ve becerilerine, temel değerlerine, kariyerini ilgilendiren evrimleşmiş dürtü ve ihtiyaç hissiyatına bağlı benliğidir. Bireyin beklentilerini de şekillendiren kariyer apaları bireysel kariyer planlama ile ilgili olup aynı zamanda psikolojik sözleşmeyi de etkilemektedir.

Yan, Zhu ve Hall (2002: 381), başarıya götüren faktörün gelecek hakkında dürüst davranılmasının, beklentilerin uyumsuz (fırsatçılık) olmasına rağmen her iki taraf da işlemsel anlaşma benimsediğinde uyumlu olduğunda bu iki etkinin hedefe ulaşmaya katkı sağlayacağını belirtmektedirler.

Kurum yapısı, kültür ve süreçler kariyer sistemi için temel girdilerdir (Baruch, 2004: 59). Guest (1996) ise bu girdileri, psikolojik sözleşme oluşumuna etki eden faktörler olarak ifade etmektedir (akt. Karcioğlu ve Türker, 2010: 124). Çağdaş kurumlarda kariyer güçlendirme; insana yatırım yapma, esnekliğe dayalı kariyer yolları, alternatif çalışma imkanı ve iş-aile politikaları sunmayı önermektedir. Bu durum psikolojik sözleşmede gerçek ve açık ortaklık anlamına gelmektedir (Baruch, 2004: 67).

Kariyer kavramını yeniden oluşturmanın bir yolu da psikolojik sözleşmelerin yeniden müzakere edilmesinin uzun vade de karşılıklı fayda sağlayan bir hareket (Pemberton, 1995; akt. Gylln, 2000: 15) olacağını söylemek mümkündür.

Baruch ve Peiperl (2000: 362), insan kaynakları uygulamalarının emaresi olarak, kariyer sistemi elemanları sunulmasıyla, çalışan beklentilerinin tatmini olduğunu belirtmişlerdir.

Rousseau'ya göre (1995) rgtsel hiyerarşi, kariyer fırsatlarını kolaylaştırmakta ve ilişkisel sözleşmelerin geliştirilmesi, kurumun amaç ve hedeflerini yerine getirmek için kişisel fedakarlık yapılmasını ve çalışan bağlılığını artırmaktadır (akt. Lessner ve Akdere, 2008: 2-3).

Kurum çoğunlukla kariyeri, gelişme fırsatları şeklinde herkes için güvenli istihdam olarak görmektedir, bu da psikolojik sözleşmenin değişimine işaret etmektedir (Rousseau, 1995; 1996; Herriot ve Pemberton, 1995; akt. Baruch, 2004: 59).

Bireylerin kariyer davranışlarına ve işverenlerinin sağlayacaklarına (veya sağlamayacaklarına) inandıkları kariyer desteğiyle ilgili olarak kariyerle ilişkili beklenti

ve vaatler psikolojik sözleşmenin bir parçası olarak ele almak mümkündür (Herriot ve Pemberton, 1997; Cavanaugh ve Noe, 1999; akt. Sturges vd. 2005: 823).

Bireyin iş verenlerinden bir çeşit kariyer yönetimi yardımı/katkısı alacaklarını öngörmeye devam ettiklerine dair kanıt bulunmaktadır (Sturges vd. 2002). Sonuç olarak kariyer yönetimi yardımı mevcut olduğu zaman işveren ile çalışan arasındaki psikolojik sözleşme uygulamasına katkı yapacağı öngörülmektedir (akt. Sturges vd. 2005: 823).

Kişilerin kariyer yönetimi davranışlarında bulunmaları, kuruma kendi değerini belli etme amacı taşımakta ve bu davranışlar çalışanın anlaşmadaki tarafını oluşturmaktadır (Sturges vd. 2005: 833).

Psikolojik sözleşme, potansiyel olarak kariyer yönetim faaliyetleri, çalışan tavır ve davranışları arasındaki ilişkiyi keşfetmekte yararlı bir genel çerçeve sağlamaktadır (Sturges vd. 2005: 821).

Lessner ve Akdere (2008: 2-3) ise değişen psikolojik sözleşmenin odağında işgören-işveren sözleşmeleri, kariyer gelişimi ve başarı faktörleri, kariyer gelişimi ve kişilik, kariyer geliştirme ve motivasyon, kariyer planlama ve motivasyon gibi konular olduğunu belirtmişlerdir.

Reader ve arkadaşları (2009) son zamanlarda psikolojik sözleşmenin üç ayrı içeriğini tespit etmişlerdir: Kariyer ve yetenek geliştirme, katılım ve güvenlik (Gerber vd. 2012: 196).

Rotasyon ve iş başı eğitimi kariyer gelişiminde, çalışanların uzun vadeli kariyer beklentileri için önemli rol oynar (Kong vd. 2011: 117).

Psikolojik sözleşmenin bir parçası olarak sunulan geleneksel ödüller olan yapılandırılmış kariyer yollarını rekabet içindeki kurumların sağlaması zordur (Jayawardena ve Gregar, 2013: 534). Bu koşullarda kurum etkin bir kariyer yönetimi uygulayarak bireyin kariyer planlamasını desteklemeli ve kariyer memnuniyetini artırmalıdır.

Kariyer çapa kavramı yaygın olarak kariyer danışmanlığı ve kariyer yönetiminde kullanılır. Kariyer çapaları, meslek seçimini, deneyimleri ve bireysel tepkileri

belirlemektedir. Sosyo-demografik değişkenler ile kariyer apaları, bireysel kariyer farklılıklarını etkiler (Gubler vd. 2015: 412-425).

İncelenen araştırma sonuçlarına göre; psikolojik sözleşme ile kariyer arasında ilişki bulunduğu görölmektedir.

Psikolojik Sözleşme, İşten Ayrılma Niyeti ve Kariyer Yönetimi

Birey, temin ve seçim sürecinde kuruma ilişkin beklentiler geliştirmekte ve bu beklentilerin yanısıra sunulan fırsatlardan da hareketle o kurumun çalışanı olarak sürece dahil olmaktadır. Ancak alışan beklentileri ile kurumun sağladığı koşullar örtüşmemeye başladığı andan itibaren taraflar arasındaki iş ilişkisi zarar görmeye başlamaktadır (Özdemir ve Özdemir, 2015: 336). alışan beklentilerine karşılık bulamadığını algıladığı zaman çalışan psikolojik sözleşme ihlali hissine kapılmaktadır. Temin ve seçim süreci kariyer yönetimi, beklentiler psikolojik sözleşmeyi, taraflar arasındaki iş ilişkisinin zarar görmesi psikolojik sözleşme ihlaline yol açmakta ve sonuç olarak işten ayrılma niyeti görölmektedir.

Kariyer planlamasının en olumsuz yönlerinden biri ise birey üzerinde bırakabileceği olumsuz etkidir. Zira alışanların beklentilerinin artması stres ve gerginliğe yol açabilmektedir. Kurum tarafından karşılanamayan beklentiler, düş kırıklığı, moral bozukluğu ve strese yol açarak örgütsel sadakati azaltacaktır, işten beklediği doyumu alamayan kişi, başka yerlerde iş aramaya yönelecektir (Aytaç, 2005: 146-147). Yanık (2014: 247-252), bekar çalışanların evli çalışanlara göre daha yüksek işten ayrılma niyeti gösterdiklerini ve işten ayrılma niyetinin görev süresi uzadıkça azaldığını ortaya koymuştur.

Kurumlar bireysel kariyer planlamaya destek olarak kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme uygulamaları ile bireylerin özel hedef ve arzularını takip etmeleri için uygun bir ortam sunmaktadır. Birey aradığı ödölün en büyük olduğu yere gidebilir, her iki taraf da ilişkinin sona ermesi için özgür iradeye sahiptir ancak ilişki uzun vadeli ve oldukça değerli bir nitelik de kazanabilmektedir (Hall ve Mirvis, 1996; akt. Yan, Zhu ve Hall, 2002: 375).

Keşif sürecinin doğru yapılmaması, kurma sürecinde bireyin sorun yaşamasına, buna bağlı olarak işe yeni girenlerde işten ayrılma niyetinin daha yüksek olmasına neden

olmakta ve beklentilerin karşılanamaması psikolojik sözleşmeyi etkilemektedir. İşgören kariyerinin her aşamasında psikolojik sözleşmeyi gözden geçirebileceği gibi her iş değiştirdiğinde de sözleşmesini yenilemektedir (Nelson ve Quick, 1999, akt. Topçu ve Basım, 2015: 85). İşten ayrılma sonucunda bir önceki kurumla yapılan psikolojik sözleşme bitmiş olmaktadır.

Günümüzde, çalışanlar geleceğin belirsizliği, kurumlarda psikolojik sözleşmeyi önemli ölçüde etkilemektedir. İşgörenler açısından yetkinlik ve sıkı çalışma, sürekli istihdam için yeterli olamamakta; kurumlar açısından ise, eskiden olduğu gibi sabit kariyer yolları sunmak zorlaşmaktadır (Seymen, 2004: 84). Bu açıdan birey kendi kariyerini yöneterek yetkinliklerini artırmaya çalışmaktadır. Kalifiye işçiler bağımsız ve hareketlidirler, bu çalışanları işe alabilmek için kurumlar bu kişilerin ihtiyaçlarını gidermeli ve (Schein, 1996: 83) bu tip çalışanları elde tutmak için kurumlar kariyer yönetimini araç olarak kullanarak güçlü bir psikolojik sözleşme oluşturmalıdır.

Psikolojik sözleşmenin uzun vadeli ilişkisel boyutundan kısa vadeli işlemsel boyutuna doğru kayması psikolojik sözleşmenin kariyerle beraber aynı anda var olduğunu göstermektedir; Ancak psikolojik sözleşmenin farklı çeşitlerinin ve kariyerin çalışan tutumlarına etkisini (Gerber vd. 2012: 196) net olarak ortaya koyacak kadar çalışmaya rastlanmadığını ve yapılan araştırmalarda her iki alanın neredeyse bağımsız bir şekilde ele alındığını söylemek mümkündür.

4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Çalışmada daha detaylı veri elde edebilmek için karma yöntem benimsenmiştir. Karma yöntem nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanılmasını ifade etmektedir. Dabbs (1982), nicel ve nitel yaklaşımlar arasındaki farkı şu şekilde belirtmektedir; nesnenin tabiatı için nitelik kavramı önemlidir: nitelik bir şeyle ilgili, nasıl, nerede ve niçini gibi unsurlarını diğer bir ifade ile bir şeyin özünü ifade ederken, nicelik basit anlamda bir şeyin miktarı demektir (Berg ve Lune, 2015: 19). Nitel araştırma tutum, davranış ve deneyimleri keşfederken, nicel araştırma istatistik meydana getirir. Nitel ve nicel araştırma birbirinden farklıdır ikisinin de zayıf ve güçlü yanları vardır. Karma yaklaşım (triangulation), her iki araştırmanın zayıf yönlerini güçlendirmek için nitel ve nicel araştırmanın birleştirilmesidir (Dawson, 2015: 20-24). Bu sebeple araştırmada her iki yöntem birlikte kullanılmıştır.

Birinci Aşama (Nicel Araştırma): Araştırmanın nicel aşamasındaki veriler anket yoluyla toplanmıştır. Anket, önceden belirlenmiş soru kalıpları ile veri elde etme aracı olarak tanımlanabilir (Altunışık vd. 2012: 80). Literatür araştırması sonucunda araştırmanın amacına hizmet edeceği düşünülen kariyer yönetimi, kariyer geliştirme, kariyer planlama, psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ve işten ayrılma niyeti ölçekleri kullanılmıştır.

Konu ile ilgili yukarıda ifade edilen ölçekler bir araya getirilip nicel araştırma için anket formu oluşturulmuştur. 50 kişilik örneklem grubu üzerinde pilot çalışma uygulanmış ve analiz edilmiştir.

Araştırma için hazırlanan anket formunun ilk bölümünde çalışanların işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerini ölçmek amacıyla Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilmiş 17 maddelik ölçek, ikinci bölümde çalışanların psikolojik sözleşme ihlal düzeylerini ölçmek için Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilmiş psikolojik sözleşme ihlali ölçeği, üçüncü bölümde Camman vd. (1983) tarafından geliştirilen 3 maddelik işten ayrılma niyeti ölçeği, dördüncü bölümde ise Sturges ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş 10 soruluk kariyer yönetimi ölçeği, Sturges ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilmiş bireysel kariyer yönetimi şeklinde adlandırılan 16 soruluk kariyer planlama ölçeği, Kılıç ve Öztürk (2009) tarafından geliştirilen 7 soruluk kariyer geliştirme ölçeği kullanılmıştır. Son bölümde ise çalışanların kişisel özelliklerini tespit etmeyi amaçlayan cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma ve çocuk sayısı, eğitim durumu, aylık gelir, pozisyon, meslekte çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, çalışılan kurumun görev yapılan kaçınıcı kurum olduğu ve bulunulan pozisyonda çalışma süresi ile ilgili sorular bulunmaktadır. Anket formu “Ekler” bölümünde Ek-1 olarak yer almaktadır.

Araştırmanın evrenini üç kamu bankasına ait genel müdürlük çalışanları, ilgili bankanın İzmit bölge müdürlüğü çalışanları ile bu müdürlüğe bağlı merkez şube çalışanları (İzmit, Yalova, Düzce, Sakarya) oluşturmaktadır. Araştırma evreni araştırmada yer alan kamu bankalarının şubelerinde çalışan 2400 kişiden oluşmaktadır. Örneklem ise, evreni oluşturan üç kamu bankasından biridir. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi seçilmiştir. Anket formları 372 çalışana dağıtılmıştır. 24 adet anket eksik, 21 anket tutarsız doldurulduğundan, 6 adedi de boş bırakıldığı için değerlendirilmeye alınmamış

olup, toplam 321 anket analize dahil edilmiştir. Anket formları katılımcılara Şubat-Nisan 2016 döneminde kurum aracılığıyla uygulanmıştır. Nicel araştırma SPSS17 versiyonu kullanılarak analiz edilmiştir. Bu şekilde araştırmanın birinci aşaması tamamlanmıştır.

İkinci Aşama (Nitel Araştırma): Çalışmanın, nitel araştırma kısmında ise mülakat yapılmıştır. Araştırmacı, araştırma problemi ile uyumlu olacak şekilde belirlediği örneklemde yer alan kişilerle görüşme yapmaktadır. Bu görüşme “yarı- yapılandırılmış görüşme” tekniğidir. Araştırmacının incelenen olay ya da duruma ilişkin derinliğine bir analiz yapmak istemesi (Özdemir, 2010: 334) durumunda tercih edilmektedir.

Nicel araştırma sonunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ve literatürde incelenen nitel araştırma sorularından ve uzman görüşlerinden faydalanarak mülakat soruları belirlenmiştir.

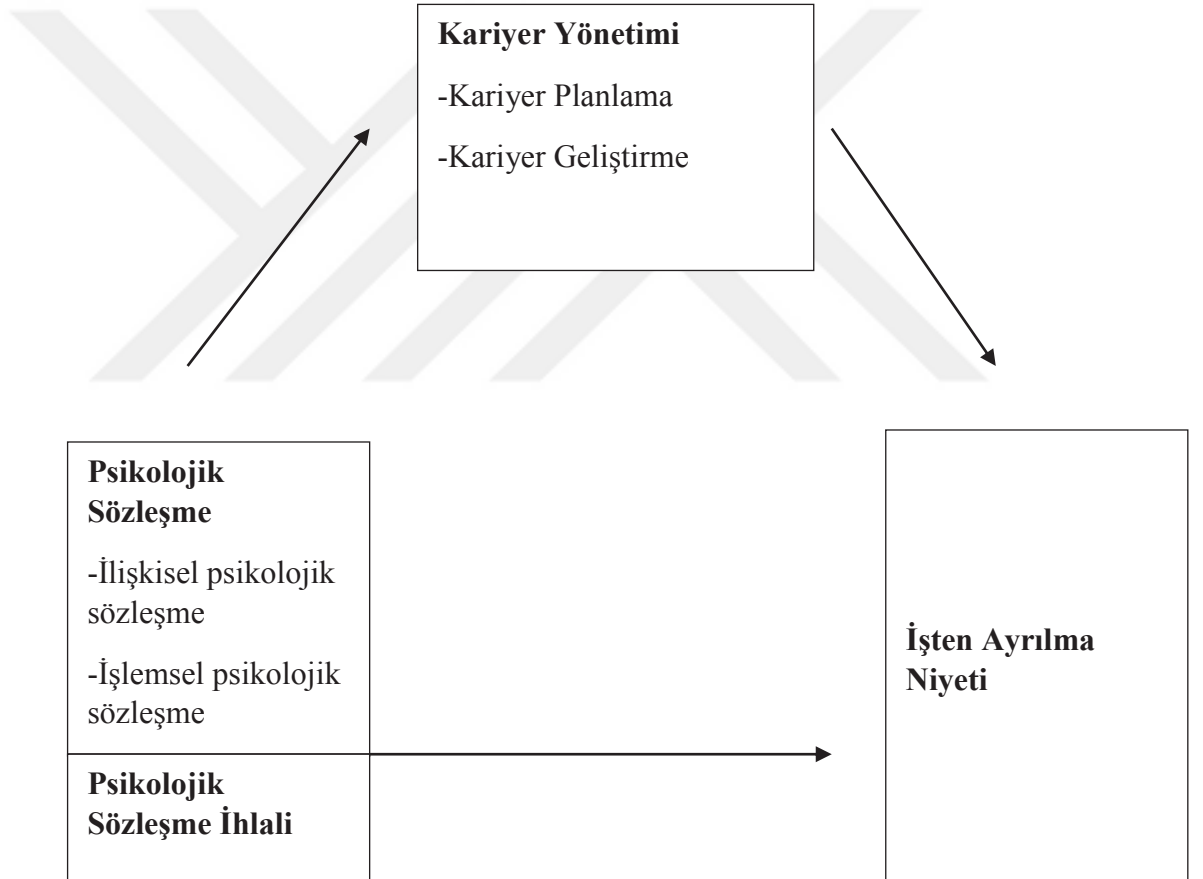
Nitel araştırma kısmındaki sorulara katılımcıların verdiği cevaplar, içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi, dokümanların, mülakat dökümlerinin ya da kayıtlarının karakterize edilmesi ve karşılaştırılması için kullanılan bir tekniktir (Altunışık vd. 2012: 324). Bu teknikte temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 1999: 162). Mülakat sonucunda elde edilen çok sayıda veri, daha az kategoriye düşürülmektedir. Elde edilen verilerin konuşmada hangi sıklıkla tekrar ettiği sıklık analizi ile ölçülmektedir. Bu verilerden katılımcılar için anlamlı olanlarının seçilmesi de anlamlılık analizi sonucunda elde edilmektedir (Altunışık vd. 2012: 327-328). Mülakat sonucunda elde edilen bulgular tablolaştırılarak, araştırmanın ikinci aşaması tamamlanmıştır.

Mülakat soruları anket sorularını cevaplayan çalışanlardan, yüzyüze görüşmeye razı olan otuz iki çalışanla yarı yapılandırılmış olarak yapılmıştır. Yüzyüze görüşmeler Temmuz-Ağustos 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş, bir çalışanla yapılan mülakat minimum on beş, maksimum otuz dakika civarında sürmüştür. Mülakatta kullanılan sorular “Ekler” bölümünde Ek-2 olarak yer almaktadır.

4.1.2.1. Araştırma Modeli

Araştırmada psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer yönetiminin aracılık etkisinin olup olmadığı amaçlanmıştır. Aracılık etkisi, bir değişkenin diğerini etkilemedeki sürecin açıklanabilmesi için bir yol olarak tanımlanmaktadır. Düzenleyici etki ise bağımsız veya tahmin edici değişkenin bağımlı değişken üzerindeki ilişkisel gücünü veya yönünü etkileyen bir kriterdir (Burmaoğlu vd. 2013: 15-16).

Psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer yönetiminin rolünün belirlenmesine yönelik araştırmanın modeli aşağıdaki şekildedir:



4.1.2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Literatür taraması sonucunda kariyer yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar için seçilen örneklemelerin bilişim sistemleri çalışanları (Igbaria vd. 1991), İngiltere ve İsrail’de

alışan yöneticiler (Baruch, 1996), orta ölçekli kurum alışanları (Martin ve Pate, 1998), İngiltere’de bulunan 194 üretim kurumunun alışanları (Baruch ve Peiperl, 2000), medya sektörü alışanları (Sturges vd. 2005), mermer sektörü alışanları (Atay, 2006), beş yıldızlı otel alışanları (Kılıç ve ztrk, 2009), banka çalışanları (ncl vd. 2009; Yumuşak ve oban, 2012), Yaprak vd. (2010) tekstil işletmesi alışanları, İsviçre hkmeti ofis alışanları (Gerber vd. 2012), kamu ve özel sağlık alışanları (Ay vd. 2014), Tayvan’daki 26 üretim işletmesi alışanları (Chang ve Feng, 2014), farklı kurumlarda görev yapan Çinli alışanlar (Guan vd. 2015), hat yöneticileri (Crawshaw ve Game, 2015) olduğu görülmüştür.

Psikolojik sözleşme ile ilgili çalışmalarda örneklem olarak İngiltere’de çalışanlar ve yöneticiler (Herriot vd. 1997), kamu alışanları (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002; Dikili, 2012), MBA programlarına kayıtlı Ortabatı ve Güneydoğu ABD bölgelerindeki çeşitli sektör alışanları (Lester vd. 2002), sanayi, hizmet sektörü alışanları (Cuyper vd. 2008), tıbbi satış temsilcileri (Mimaroğlu, 2008), otel alışanları (Blomme vd. 2010; Cihangiroğlu ve şahin, 2012; Tükeltürk vd. 2012; etinkaya, 2014), Güneydoğu Amerika’daki işçi popülasyonu (Stoner ve Gallagher, 2010), hastane alışanları (İşçi, 2010; Karcioğlu ve Türker, 2010), medya sektörü alışanları (Kıyık, 2011), Güney Afrika’da maden işletmesi alışanları (Scheepers ve Shuping, 2011), akademik personel (zler ve nver, 2012; Büyükyılmaz ve akmak, 2014), ğretmenler (Demirkasımoğlu, 2012), ilaç sektöründe yer alan İK yöneticileri ve genel mdrlr (İyigün ve etin, 2012), hastane çalışanları -hekim-hemşire- (Yardan ve Dikmetaş, 2013), hem kamu hem özel sektör (hizmet) alışanları (ok ve Torun, 2014), KOBİ alışanları Topçu (2015), tercih edilmiştir.

Kariyer yönetimi ile ilgili araştırmalarda örneklem olarak çeşitli sektörlerin seçildiğini söylemek mümkündür. Psikolojik sözleşme kavramı için örneklem olarak çoğunlukla akademik personel ve hastane çalışanlarının olduğu görülmektedir. Psikolojik sözleşme, kariyer yönetimi ve işten ayrılma niyetinin birlikte ele alındığı bir çalışmaya ise rastlanmamıştır. Bu bağlamda araştırmanın ana konusu olan kariyer yönetimine en uygun görülen, müşteri memnuniyeti, teknolojik değişimlerin yoğun yaşandığı, kariyer basamaklarının mevcut olduğu, çalışanın sürekli geliştirilmesi gereken etkin kariyer yönetimi uygulayan sektörlerden biri olarak bankacılık sektörü örneklem olarak seçilmiştir. Araştırma evreni tüm kamu bankalarının genel müdürlük ve bölge

müdürlüğüne bağlı şubelerin çalışanları olarak 2400 kişiden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 321 kişidir. Bu sayı örnek-evren ilişkisi için yeterli görülmüştür.

4.1.2.3. Ölçekler ve Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizleri

Araştırmanın nicel bölümünde kullanılan ölçekler ve ölçeklere ilişkin daha önceki araştırmalardaki güvenilirlik analizlerinin sonuçları şu şekildedir:

Kariyer Yönetimi Ölçeği: İlgili ölçek Sturges vd. (2002) tarafından geliştirilmiştir. Kariyer yönetimi ölçeğinin alfa değeri 0,87 olarak bulunmuştur (Ay vd. 2014: 49).

Kariyer Planlama Ölçeği: Sturges ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilmiştir. Bireysel kariyer yönetimi ölçeğin güvenilirliği 0,79 olarak bulunmuştur (Öncül vd. 2009: 712), literatürdeki sınıflandırmadan (Gutteridge) hareketle çalışmamızda kariyer planlama ölçeği olarak ele alınmıştır.

Kariyer Geliştirme Ölçeği: İlgili ölçek Kılıç ve Öztürk (2009: 51) tarafından literatür taraması sonucundan uzman görüşü alınarak geliştirilmiştir ve ölçeğin güvenilirliği 0,91 olarak bulunmuştur.

Psikolojik Sözleşme Ölçeği: Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilmiş ölçeğin 10 maddesi psikolojik sözleşmenin işlemsel alt boyutunu ve 7 maddesi psikolojik sözleşmenin ilişkisel alt boyutunu ölçen toplam 17 maddeden oluşmaktadır. Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin güvenilirliğinin sınanması sonucunda alfa değerinin ilişkisel alt boyut için $\alpha = 0,65$; işlemsel alt boyut için $\alpha = 0,62$ olduğu saptanmıştır (Mimaroglu, 2008: 109-111). Örneklemelere ilişkin çalışmalar incelendiğinde literatürde sık kullanılan psikolojik sözleşme ölçeğinin Millward ve Hopkins'e ait ölçek olduğu görülmektedir (Mimaroglu 2008 ve Dikili 2012).

Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği: Psikolojik sözleşme ihlal düzeylerini ölçmek için Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilmiş (Freese ve Shalk, 2008; akt. Dikili, 2012: 62) olup, psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili araştırmalarda yaygın kullanılan ölçeğin Rousseau'ya ait olduğunu söylemek mümkündür. Ölçek tek sorudan oluşmaktadır.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Camman vd. (1983) tarafından geliştirilen 3 maddelik işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,83 olarak bulunmuştur (Büyükyılmaz,

2013: 187). Literatürde en yaygın olarak kullanılan ölçeklerden biridir (Özdemir ve Özdemir, 2015: 347).

Kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme, psikolojik sözleşme ve işten ayrılma niyetine ait ölçekler “1: Kesinlikle katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Kararsızım”, “4: Katılıyorum” ve “5: Kesinlikle katılıyorum”, şeklinde değişen cevaplara sahiptir. Psikolojik sözleşme ölçeğinde, “1: Hiç karşılanmıyor”, “2: Kısmen karşılanıyor”, “3: Kararsızım”, “4: Çoğu karşılanıyor” ve “5: Tamamen karşılanıyor” ifadelerine sahip seçenekler bulunmaktadır.

Yapılan güvenirlik analizi sonucunda, “Yeni beceriler geliştirmeye katkıda bulunmayacak yeni bir görevi hiçbir şekilde kabul etmem” (KP17) ifadesi, “Çalıştığım kurumdan ayrılma planlarını bir dönem yaptım” (KP18) ile “Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı severim” (PS2) ifadesi güvenirliği düşürdüğünden analizden çıkartılmıştır. Araştırma değişkenlerinin güvenirlik katsayıları istenilen değerlerdedir ve Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3: Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Güvenirlik Cronbach’s Alpha
Kariyer Geliştirme	0,912
Kariyer Yönetimi	0,905
Kariyer Planlama	0,836
İşten Ayrılma Niyeti	0,922
Psikolojik Sözleşme (İşlemsel)	0,654
Psikolojik Sözleşme (İlişkisel)	0,722

Güvenirlik analizi sonucunda, ölçeğin güvenilir olduğunun söylenebilmesi için “0” ve “1” değerleri arasında değişen alfa katsayısının 0,60’dan yüksek olması beklenmektedir (Hair vd. 1992: akt. Mimaroglu, 2008: 116). Kariyer geliştirme, kariyer yönetimi, işten ayrılma niyeti kariyer planlama ölçeğinin cronbach’s alfa değeri 0,80’in üzerinde olduğundan güvenirliğinin iyi olduğunu söylemek mümkündür. Psikolojik sözleşme ölçeklerinin kabul edilebilir alfa değeri olan 0,60’tan yüksek olması nedeniyle ilgili ölçeklerin tüm maddelerinin kullanılması uygun görülmüştür.

4.1.2.4. Hipotezler

Araştırmanın modeli ve amacına uygun olarak geliştirilen hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

H1: Psikolojik sözleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

H_{1a}: İşlemsel psikolojik sözleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

H_{1b}: İlişkisel psikolojik sözleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

H2: Psikolojik sözleşmenin kariyer yönetimi üzerinde etkisi vardır.

H_{2a}: İşlemsel psikolojik sözleşmenin kariyer yönetimi üzerinde etkisi vardır.

H_{2b}: İlişkisel psikolojik sözleşmenin kariyer yönetimi üzerinde etkisi vardır.

H3: Psikolojik sözleşmenin kariyer geliştirme üzerinde etkisi vardır.

H_{3a}: İşlemsel psikolojik sözleşmenin kariyer geliştirme üzerinde etkisi vardır.

H_{3b}: İlişkisel psikolojik sözleşmenin kariyer geliştirme üzerinde etkisi vardır.

H4: Psikolojik sözleşmenin kariyer planlama üzerinde etkisi vardır.

H_{4a}: İşlemsel psikolojik sözleşmenin kariyer planlama üzerinde etkisi vardır.

H_{4b}: İlişkisel psikolojik sözleşmenin kariyer planlama üzerinde etkisi vardır.

H5: Kariyer yönetiminin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

H6: Kariyer geliştirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

H7: Kariyer planlamanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

H8: Psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

H9: Psikolojik sözleşme ihlalinin kariyer yönetimi üzerinde etkisi vardır.

H10: Psikolojik sözleşme ihlalinin kariyer geliştirme üzerinde etkisi vardır.

H11: Psikolojik sözleşme ihlalinin kariyer planlamada etkisi vardır.

H12: Psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer yönetiminin aracılık etkisi vardır.

H_{12a}: İşlemsel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer yönetiminin aracılık etkisi vardır.

H_{12b}: İlişkisel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer yönetiminin aracılık etkisi vardır.

H₁₃: Psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde, kariyer geliştirmenin aracılık etkisi vardır.

H_{13a}: İşlemsel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer geliştirmenin aracılık etkisi vardır.

H_{13b}: İlişkisel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer geliştirmenin aracılık etkisi vardır.

H₁₄: Psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer planlamanın aracılık etkisi vardır.

H_{14a}: İşlemsel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer planlamanın aracılık etkisi vardır.

H_{14b}: İlişkisel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer planlamanın aracılık etkisi vardır.

H₁₅: Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer yönetiminin aracılık etkisi vardır.

H₁₆: Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer geliştirmenin aracılık etkisi vardır.

H₁₇: Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer planlamanın aracılık etkisi vardır.

4.1.2.5. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi

Anket formundaki her maddenin faktör analizine uygun olup olmadığını görmek için, “Anti-İmage Correlation” bölümündeki Measures of Sampling Adequacy (MSA) değerlerine bakılmıştır. Kline’e (1994) göre faktör yük değerleri 0,30 ve 0,60 arasında ise orta düzeyde ve 0,6 ve 1 arasında ise yüksek (akt. Yıldırım, 2015: 39) düzeydedir. Faktör analizinin sonucu aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4:
Faktör Analizi Döndürülmüş Bileşenler Matrisi (Rotated Component Matrix)

	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	5. Faktör	6. Faktör
KG31	0,804					
KG32	0,757					
KG30	0,723					
KG28	0,732					
KG27	0,667					
KG33	0,651					
KG29	0,623					
KY10		0,719				
KY9		0,729				
KY8		0,721				
KY4		0,693				
KY7		0,640				
KY6		0,592				
KY5		0,574				
KY1		0,586				
KY2		0,544				
KP23			0,747			
KP24			0,697			
KP20			0,652			
KP13			0,624			
KP22			0,630			
KP14			0,626			
KP21			0,587			
KP15			0,560			
KP19			0,543			
KP18			0,525			
KP16			0,485			
KP17			0,449			
KP26			0,432			
KP25			0,410			
KP11			0,373			
KP12			0,353			
İAN1				0,844		
İAN2				0,815		
İAN3				0,803		
PS11İŞ					0,761	
PS7İŞ					0,633	
PS9İŞ					0,593	
PS15İŞ					0,398	
PS1İŞ					0,456	
PS14İŞ					0,412	
PS6İŞ					0,423	
PSİŞ2					0,399	
PS4İŞ					0,398	
PS12İŞ				0,360	0,354	
PS3İL						0,771

PS5İL						0,653
PS8İL						0,593
PS13İL						0,413
PS10İL						0,398
PS17İL						0,273
PS16İL				0,534		

Rotated Component Matrix çizelgesindeki psikolojik sözleşme değişkenine ait olan “Çalıştığım firmada her şeye fazlası ile karışırım” (PS17) maddesi, MSA değeri ($0,273 < 0,30$) olduğundan analizden çıkartıldı. “Bu firmada sonuna kadar çalışırım” (PS16) maddesi, ölçekteki diğer maddelerle uyum sağlamadığından analizden çıkartıldı. “Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi vd.) karşılığında bu firmaya %100 katkıda bulunmaya hazırım” (PS12) maddesinin değerleri, birden çok faktöre dağıldığı için analizden çıkartıldı. “Genel olarak, işinizle ilgili beklentilerinizin işvereniniz tarafından ne düzeyde karşılandığını düşünüyorsunuz?” maddesi tek başına psikolojik sözleşme ihlali değişkenini temsil ettiğinden analizden çıkartıldı. Ters kodlama yapıp, tekrarlanan faktör analizine ait faktör yükleri Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5:
Tekrarlanan Faktör Analizi Döndürülmüş Bileşenler Matrisi
(Rotated Component Matrix)

	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	5. Faktör	6. Faktör
KG31	0,808					
KG32	0,769					
KG30	0,751					
KG28	0,738					
KG27	0,676					
KG33	0,658					
KG29	0,635					
KY10		0,781				
KY9		0,751				
KY8		0,729				
KY4		0,707				
KY7		0,658				
KY6		0,625				
KY5		0,612				
KY1		0,563				
KY2		0,515				
KP23			0,739			
KP24			0,694			
KP20			0,651			
KP13			0,639			
KP22			0,632			
KP14			0,626			
KP21			0,594			
KP15			0,574			
KP19			0,560			
KP18			0,509			
KP16			0,506			
KP17			0,458			
KP26			0,433			
KP25			0,405			
KP11			0,390			
KP12			0,380			
İAN1				0,868		
İAN2				0,824		
İAN3				0,817		
PS11İŞ					0,763	
PS7İŞ					0,636	
PS9İŞ					0,627	
PS15İŞ					0,465	
PS1İŞ					0,457	
PS14İŞ					0,446	
PS6İŞ					0,417	
PSİŞ2					0,413	
PS4İŞ					0,396	

PS3İL						0,824
PS5İL						0,789
PS8İL						0,604
PS13İL						0,460
PS10İL						0,416

Yukarıdaki tabloya ait KMO değeri 0,889, Barlett's değeri 0,000 olduğundan, örnek hacminin yeterli olduğu ve faktörler arasında yeterli korelasyon olduğu görülmektedir. Maddeler çıkarıldıktan sonra faktör analizi tekrarlandığında toplam varyans açıklama oranı 49,755'ten 52,306'ya yükselmiştir.

4.1.3. Araştırmanın Kısıtları

Zaman ve maliyet tasarrufu açısından tek bir bankanın genel müdürlüğü ve bölge müdürlüğüne bağlı şubelerin çalışanları örnekleme dahil edilmiştir. Bu açıdan tek bir kaynaktan veri toplanması, çalışmanın kesitsel olması, çalışanların bilgi paylaşımındaki isteksizliği, araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

4.2. Araştırmanın Bulguları ve Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma iki bölüme ayrılarak yapılmıştır. Birinci bölümde nicel araştırma, ikinci bölümde nitel araştırmaya ilişkin analizler verilmiştir.

4.2.1. Nicel Araştırmanın Bulguları ve Bulguların Değerlendirilmesi

İstatiksel analizlerde kullanılan anlamlılık düzeyi 0,5 olarak kabul edilmiştir. Hipotezler doğrultusunda, anket sorularına verilen cevaplar SPSS 17 programında analiz edilmiş ve bulgular yorumlanmıştır.

4.2.1.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular

Çalışanların kişisel bilgilerine ait bulgular Tablo 6'da yer almaktadır. Örneklemin % 47'sini erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların % 47,4'ünün 26-30 yaş grubunda olduğu, % 59,2'sinin evli olduğu, % 53,1'inin çocuk sahibi olmadığı, çocuk sahibi olanların % 18,7'sinin bir çocuğunun olduğu, % 72,9'ünün lisans düzeyinde eğitim aldığı, % 26,2'sinin 2001-2500 TL aylık gelir düzeyine sahip olduğu, % 53,9'unun memur pozisyonunda çalıştığı, % 52,3'ünün meslekte çalışma süresi olarak 1-5 yıl aralığında bulunduğu, % 35,5'inin 4-6 yıl aralığında kurumda çalışma süresine sahip olduğu, % 58,9'unun görev yapılan kurum sayısı olarak 1'i seçtikleri, % 55,1'inin

mevcut pozisyonların da çalışma süresi olarak 1-3 yıl aralığında bulundukları görülmüştür.

Tablo 6:
Çalışanların Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

<i>Değişkenler</i>		<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Değişkenler</i>		<i>n</i>	<i>%</i>
<i>Cinsiyet</i>	Erkek	151	47	<i>Medeni Durum</i>	Evli	190	59,2
	Kadın	170	53		Bekar	131	40,8
<i>Yaş</i>	20-25	18	5,6	<i>Gelir Düzeyi</i>	1500-2000 TL	62	19,3
	26-30	152	47,4		2001-2500 TL	84	26,2
	31-35	83	25,9		2501-3000 TL	72	22,4
	36-40	34	10,6		3001-3500 TL	58	18,1
	41-45	24	7,5		3501-4000 TL	18	5,6
	46-50	9	2,8		4001-4500 TL	10	3,1
	51-55	1	0,3		4501 TL ve üzeri	17	5,3
<i>Çocuğu var mı</i>	Evet	113	35,2	<i>Eğitim Durumu</i>	Lise	28	8,7
	Hayır	208	64,8		Önlisans	9	2,8
<i>Çocuk sayısı</i>	1	60	53,1		Lisans	234	72,9
	2	48	42,5		Yüksek lisans	47	14,6
	3 ve üzeri	5	4,4		Doktora	3	0,9
<i>Pozisyon</i>	Memur	173	53,9	<i>Kurumda Çalışma Süresi</i>	1-3 yıl	90	28
	Yetkili yardımcısı	20	6,2		4-6 yıl	114	35,5
	Yetkili	26	8,1		7-9 yıl	57	17,8
	Uzman yardımcısı	22	6,9		10-13 yıl	49	5,9
	Uzman	56	17,4		14 yıl ve üzeri	41	12,8
	Müdür yardımcısı	16	5	<i>Görev yapılan kurum sayısı</i>	1	189	58,9
	Müdür	8	2,5		2	89	27,7
					3	27	8,4
<i>Meslekte Çalışma Süresi</i>	1-5 yıl	168	52,3		4	16	5
	6-10 yıl	96	29,9	<i>Mevcut pozisyonda çalışma süresi</i>	1-3 yıl	177	55,1
	11-15 yıl	9	2,8		4-6 yıl	101	31,5
	16 yıl ve üzeri	48	15		7-9 yıl	23	7,2
					10-13 yıl	7	2,2
					14 yıl ve üzeri	13	4

Dağılımın normal olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan normallik testi sonucu ile çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin + 1, -1 arasında olduğu tespit edildiğinden dağılım normal kabul edilip parametrik testler uygulanmıştır. Normal dağılım kriterlerine uymayan değişkenler için non-parametrik testler uygulanmıştır. İlgili değerler Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7:
Katılımcılara Ait Kişisel Bilgilerin Çarpıklık-Basıklık Değerleri

	n	Ort.	Std.Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
					Std.Hata		Std.Hata
<i>Cinsiyet</i>	321	1,52	,49	-,11	,13	-1,99	,27
<i>Yaş</i>	321	2,76	1,16	1,08	,13	,80	,27
<i>Medeni durum</i>	321	1,40	,49	,37	,13	-1,87	,27
<i>Çocuğu var mı</i>	114	1,64	,47	-,62	,13	-1,62	,27
<i>Çocuk sayısı</i>	321	1,52	,59	,65	,22	-,50	,44
<i>Eğitim durumu</i>	321	2,96	,74	-1,06	,13	2,32	,27
<i>Gelir düzeyi</i>	321	2,95	1,60	,841	,13	,23	,27
<i>Pozisyon</i>	321	2,80	2,21	,657	,13	-1,28	,27
<i>Meslekte çalışma süresi</i>	321	1,80	1,05	1,169	,13	,06	,27
<i>Kurumda çalışma süresi</i>	321	2,39	1,30	,79	,13	-,40	,27
<i>Görev yapılan kurum sayısı</i>	321	1,59	,84	1,38	,13	1,17	,27
<i>Mevcut pozisyonda çalışma süresi</i>	321	1,68	,98	1,81	,13	3,21	,27

Normal dağılım gösteren değişkenlere ilişkin tek yönlü varyans analizi (Anova), normal dağılım göstermeyen değişkenlere ilişkin Kruskal Wallis, Mann Whitney U testi yapılmıştır.

Katılımcıların kişisel bilgileri ile kariyer planlama, kariyer geliştirme, kariyer yönetimi, işten ayrılma niyeti, psikolojik sözleşme ihlali, işlemsel psikolojik sözleşme ve ilişkisel psikolojik sözleşme algılarında anlamlı bir farklılaşma olan değişkenlere ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir. Diğer kişisel bilgilere ait özellikler için anlamlı bulgulara rastlanılmamıştır.

Tablo 8:
Yaş ile Kariyer Planlama Arasındaki İlişkinin Analizi (Kruskal Wallis H Testi)

		<i>n</i>	<i>Sıra ort.</i>	X^2	<i>p</i>
<i>Kariyer Planlama</i>	20-25	18	199,47	18,01	0,001
	26-30	152	174,85		
	31-35	83	157,33		
	36-40	34	133,09		
	41-45	24	119,35		
	46-50	9	107,83		
	51-55	1	95,50		

Tablo 8 incelendiğinde çalışanların yaş düzeyleri ile kariyer planlama algılarına ($p=0,001<0,05$) ilişkin analiz sonuçları görülmektedir. En yüksek kariyer planlama algısının 20-25 yaş düzeyine sahip çalışanlarda olduğu, en düşük kariyer planlama algısına sahip olan çalışanların yaş düzeyinin 51-55 yaş olduğu görülmektedir. Yaş arttıkça kariyer planlama eğilimi düşüş göstermektedir.

Tablo 9:
Yaş ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Analizi (Kruskal Wallis H Testi)

		<i>n</i>	<i>Sıra ort.</i>	X^2	<i>p</i>
<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	20-25	18	147,00	22,33	0,001
	26-30	152	181,55		
	31-35	83	158,21		
	36-40	34	134,57		
	41-45	24	109,65		
	46-50	9	117,39		
	51-55	1	44,50		

Tablo 9 incelendiğinde çalışanların yaş düzeyleri ile işten ayrılma niyetine ($p=0,001<0,05$) ilişkin analiz sonuçları görülmektedir. En yüksek işten ayrılma niyetinin 26-30 yaş düzeyine sahip olan çalışanlarda olduğu, en düşük işten ayrılma niyetine sahip olan çalışanların yaş düzeyinin 51-55 yaş olduğu görülmektedir. Yaş arttıkça işten ayrılma niyetinde düşüş olduğu görülmektedir.

Tablo 10:
Medeni Durum ile Kariyer Planlama Arasındaki İlişkinin Analizi
(Mann Whitney U Testi)

		<i>n</i>	<i>Sıra ort.</i>	<i>Sıra top.</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
<i>Kariyer Planlama</i>	Bekar	190	152,08	28894,50	1,075E4	0,038
	Evli	131	173,94	22786,00		

Tablo 10 incelendiğinde bekar (sıra ort. = 152,08) çalışanların kariyer planlama algılarının, evli (sıra ort. = 173,94) çalışanlara göre $p=0,038<0,05$ anlamlılık seviyesinde daha düşük olduğu görülmektedir.¹

Tablo 11:
Eğitim ile Kariyer Planlama Arasındaki İlişkinin Analizi (Kruskal Wallis H Testi)

		<i>n</i>	<i>Sıra ort.</i>	<i>X²</i>	<i>p</i>
<i>Kariyer Planlama</i>	Lise	28	116,16	16,29	0,003
	Önlisans	9	180,78		
	Lisans	234	159,65		
	Yüksek lisans	47	181,64		
	Doktora	3	302,17		

Tablo 11 incelendiğinde çalışanların eğitim düzeyleri ile kariyer planlama algılarına ($p=0,003<0,05$) ilişkin analiz sonuçları görülmektedir. En yüksek kariyer planlama algısının doktora eğitim düzeyine sahip olan çalışanlarda olduğu, en düşük kariyer planlama algısına sahip olan çalışanların ise eğitim düzeylerinin lise olduğu görülmektedir. Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça kariyer planlamaya ilişkin farkındalıklarının arttığını söylemek mümkündür.

¹ Verilere t-testi uygulandığında varyansların eşit olarak dağılmadığı ($p=0,0313<0,05$) görülmüş olup sig (2-tailed) ikinci değerinin $p=0,010$ olduğu görülmektedir. Bekar (ort.32,66) çalışanların evli (ort.34,65) çalışanlara göre daha düşük kariyer planlama algısına sahip olduğu tespit edilmektedir.

Tablo 12:
Eğitim ile İşlemsel Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişkinin Analizi
(Kruskal Wallis H Testi)

		<i>n</i>	<i>Sıra ort.</i>	X^2	<i>p</i>
<i>İşlemsel Psikolojik Sözleşme</i>	Lise	28	201,29	10,36	0,03
	Önlisans	9	127,29		
	Lisans	234	162,60		
	Yüksek lisans	47	139,14		
	Doktora	3	103,33		

Tablo 12 incelendiğinde katılımcıların eğitim düzeyleri ile işlemsel psikolojik sözleşme algılarına ($p=0,03<0,05$) ilişkin analiz sonuçları görülmektedir. En yüksek işlemsel psikolojik sözleşme algısının eğitim düzeyi lise olan katılımcılarda olduğu, en düşük işlemsel psikolojik sözleşme algısına sahip olan katılımcıların eğitim düzeyinin ise doktora olduğu görülmektedir.

Tablo 13:
Meslekte Çalışma Süresi ile Kariyer Geliştirme Arasındaki İlişkinin Analizi
(Kruskal Wallis H Testi)

		<i>n</i>	<i>Sıra ort.</i>	X^2	<i>p</i>
<i>Kariyer Geliştirme</i>	1-5 yıl	168	153,58	8,94	0,03
	6-10 yıl	96	157,40		
	11-15 yıl	9	134,22		
	16 yıl ve üzeri	48	196,61		

Tablo 13 incelendiğinde katılımcıların meslekte çalışma süresi ile kariyer geliştirme algılarına ($p=0,03<0,05$) ilişkin analiz sonuçları görülmektedir. En yüksek kariyer geliştirme algısının meslekte çalışma süresinin 16 yıl ve üzeri olan katılımcılarda olduğu, en düşük kariyer geliştirme algısı düzeyine sahip olan çalışanların meslekte çalışma süresinin 11-15 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.

Tablo 14:
Meslekte Çalışma Süresi ile Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkinin Analizi
(Kruskal Wallis H Testi)

		<i>n</i>	<i>Sıra ort.</i>	X^2	<i>p</i>
<i>Kariyer Planlama</i>	1-5 yıl	168	169,94	9,8	0,043
	6-10 yıl	96	165,56		
	11-15 yıl	9	131,00		
	16 yıl ve üzeri	48	125,04		

Tablo 14 incelendiğinde katılımcıların meslekte çalışma süresi ile kariyer planlama algılarına ($p=0,043<0,05$) ilişkin analiz sonuçları görülmektedir. En yüksek kariyer planlama algısının meslekte çalışma süresi 1-5 yıl olan çalışanlarda olduğu, en düşük düzeyde kariyer planlama algısına sahip olan çalışanların meslekte çalışma süresinin 16 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Meslekte çalışma süresindeki artış yaş ile doğru orantılıdır. Meslekte çalışma süresindeki artışın kariyer planlama eğilimini azalttığı görülmektedir.

Tablo 15:
Meslekte Çalışma Süresi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Analizi
(Kruskal Wallis H Testi)

		<i>n</i>	<i>Sıra ort.</i>	X^2	<i>p</i>
<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	1-5 yıl	168	176,81	19,44	0,001
	6-10 yıl	96	153,73		
	11-15 yıl	9	187,78		
	16 yıl ve üzeri	48	113,34		

Tablo 15 incelendiğinde katılımcıların meslekte çalışma süresi ile işten ayrılma niyetine ($p=0,001<0,05$) ilişkin analiz sonuçları görülmektedir. En yüksek işten ayrılma niyetinin meslekte çalışma süresi 11-15 yıl olan katılımcılarda olduğu, en düşük düzeyde işten ayrılma niyetine sahip olan çalışanların meslekte çalışma süresinin ise 16 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.

Tablo 16:
Meslekte Çalışma Süresi ile İşlemsel Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişkinin Analizi (Kruskal Wallis H Testi)

		<i>n</i>	<i>Sıra ort.</i>	X^2	<i>p</i>
<i>İşlemsel Psikolojik Sözleşme</i>	1-5 yıl	168	174,29	8,95	0,03
	6-10 yıl	96	140,74		
	11-15 yıl	9	171,17		
	16 yıl ve üzeri	48	149,51		

Tablo 16 incelendiğinde katılımcıların meslekte çalışma süresi ile işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerine ($p=0,03<0,05$) ilişkin analiz sonuçları görülmektedir. En yüksek işlemsel psikolojik sözleşme düzeyinin meslekte çalışma süresi 1-5 yıl olan çalışanlarda olduğu, en düşük işlemsel psikolojik sözleşme düzeyine sahip olan çalışanların meslekte çalışma süresinin 6-10 yıl olduğu görülmektedir.

Tablo 17:
Kurumda Çalışma Süresi ile Kariyer Geliştirme Arasındaki İlişkinin Analizi (Tek Yönlü Varyans Analizi-Anova)

	<i>Karelerin Toplamı</i>	<i>Sd</i>	<i>Karelerin Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<i>Gruplararası</i>	1717,047	4	429,262	3,296	0,011
<i>Gruplar içi</i>	41155,184	316	130,238		
Toplam	42872,231	320			

Tablo 17 incelendiğinde çalışanların kariyer geliştirme ($p=0,011<0,05$) algılarında kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Anlamlı farkın görüldüğü gruplarda varyansın eşitliğini test etmek için yapılan homojenlik testi sonucunda kariyer geliştirme algılarında ($p=0,682>0,05$) varyansın homojen olduğu görülmektedir.

Buna göre kurumda çalışma süresi değişkeni kariyer geliştirme algısına ait farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan Tukey testinin sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18:
Kurumda Çalışma Süresi ile Kariyer Geliştirme Arasındaki İlişkinin Analizi

			<i>Ort.Farkı</i>	<i>*p=<0,05</i>	<i>Std.Hata</i>
<i>Kariyer geliştirme</i>	1-3 yıl $\bar{X}=50,71$	4-6 yıl	1,71	,825	1,60
		7-9 yıl	-2,27	,765	1,93
		10-13 yıl	,18	1,00	2,88
		14 yıl ve üzeri	-5,31	,100	2,15
	4-6 yıl $\bar{X}=49,00$	1-3 yıl	-1,71	,825	1,60
		7-9 yıl	-3,98	,201	1,85
		10-13 yıl	-1,52	,983	2,82
		14 yıl ve üzeri	-7,02*	,007	2,07
	7-9 yıl $\bar{X}=52,98$	1-3 yıl	2,27	,765	1,93
		4-6 yıl	3,98	,201	1,85
		10-13 yıl	2,45	,927	3,02
		14 yıl ve üzeri	-3,04	,690	2,33
	10-13 yıl $\bar{X}=50,52$	1-3 yıl	-,18	1,00	2,88
		4-6 yıl	1,52	,983	2,82
		7-9 yıl	-2,45	,927	3,02
		14 yıl ve üzeri	-5,49	,413	3,16
	14 yıl ve üzeri $\bar{X}=56,02$	1-3 yıl	5,31	,100	2,15
		4-6 yıl	7,02*	,007	2,07
		7-9 yıl	3,04	,690	2,33
		10-13 yıl	5,49	,413	3,16

Yapılan Tukey testi sonuçlarına göre kurumda çalışma süresi 4-6 yıl ($\bar{X}=49,00$) olan çalışanların kariyer geliştirme algılarının, kurumda çalışma süresi 14 yıl ve üzeri ($\bar{X} = 56,02$) olan çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 19:
Kurumda Çalışma Süresi ile Kariyer Planlama Arasındaki İlişkinin Analizi
(Tek Yönlü Varyans Analizi-Anova)

	<i>Karelerin Toplamı</i>	<i>Sd</i>	<i>Karelerin Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<i>Gruplararası</i>	466,540	4	116,635	2,485	0,044
<i>Gruplar içi</i>	14829,142	316	46,928		
<i>Toplam</i>	15295,682	320			

Tablo 19 incelendiğinde çalışanların kariyer planlama ($p=0,044<0,05$) algılarında kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Anlamlı farkın görüldüğü gruplarda varyansın eşitliğini test etmek için yapılan homojenlik testi

sonucunda kariyer planlama algılarında ($p=0,480>0,05$) varyansın homojen olduğu görülmektedir.

Buna göre kurumda çalışma süresi değişkeni kariyer planlama algısına ait farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan Tukey testinin sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20:
Kurumda Çalışma Süresi ile Kariyer Planlama Arasındaki İlişkinin Analizi

			<i>Ort.Farkı</i>	<i>*p=<0,05</i>	<i>Std.Hata</i>
<i>Kariyer planlama</i>	1-3 yıl $\bar{X}=34,33$	4-6 yıl	,45	,990	,96
		7-9 yıl	,71	,972	1,15
		10-13 yıl	1,54	,900	1,72
		14 yıl ve üzeri	3,86*	,024	1,29
	4-6 yıl $\bar{X}=33,87$	1-3 yıl	-,45	,990	,96
		7-9 yıl	,26	,999	1,11
		10-13 yıl	1,08	,968	1,69
		14 yıl ve üzeri	3,34	,051	1,24
	7-9 yıl $\bar{X}=33,61$	1-3 yıl	-,71	,972	1,15
		4-6 yıl	-,26	,999	1,11
		10-13 yıl	,82	,991	1,81
		14 yıl ve üzeri	3,15	,166	1,40
	10-13 yıl $\bar{X}=32,78$	1-3 yıl	-1,54	,900	1,72
		4-6 yıl	-1,08	,968	1,69
		7-9 yıl	-,82	,991	1,81
		14 yıl ve üzeri	2,32	,738	1,90
	14 yıl ve üzeri $\bar{X}=30,46$	1-3 yıl	-3,86*	,024	1,29
		4-6 yıl	-3,41	,051	1,24
		7-9 yıl	-3,15	,166	1,40
		10-13 yıl	-2,32	,738	1,90

Yapılan Tukey testi sonuçlarına göre kurumda çalışma süresi 1-3 yıl ($\bar{X}=34,33$) olan çalışanların kariyer planlama algılarının kurumda çalışma süresi 14 yıl ve üzeri ($\bar{X}=30,46$) olan çalışanlara daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 21:
Kurumda Çalışma Süresi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Analizi
(Tek Yönlü Varyans Analizi-Anova)

	<i>Karelerin Toplamı</i>	<i>Sd</i>	<i>Karelerin Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<i>Gruplararası</i>	179,900	4	44,975	4,884	0,001
<i>Gruplar içi</i>	2909,695	316	9,208		
<i>Toplam</i>	3089,595	320			

Tablo 21 incelendiğinde çalışanların işten ayrılma niyeti ($p<0,001$) algılarında kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Anlamlı farkın görüldüğü gruplarda varyansın eşitliğini test etmek için yapılan homojenlik testi sonucunda işten ayrılma niyeti algılarında ($p= 0,817>0,05$) varyansın homojen olduğu görülmektedir.

Buna göre kurumda çalışma süresi değişkeni işten ayrılma niyetine ait farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan Tukey testinin sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22:
Kurumda Çalışma Süresi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Analizi

			Ort.Farkı	* $p=<0,05$	Std.Hata
İşten Ayrılma Niyeti	1-3 yıl $\bar{X}=6,76$	4-6 yıl	-,40	,883	,42
		7-9 yıl	1,24	,114	,51
		10-13 yıl	,60	,932	,76
		14 yıl ve üzeri	1,54	,055	,57
	4-6 yıl $\bar{X}=7,16$	1-3 yıl	,40	,883	,42
		7-9 yıl	1,64*	,008	,49
		10-13 yıl	1,00	,665	,75
		14 yıl ve üzeri	1,95*	,004	,55
	7-9 yıl $\bar{X}=5,52$	1-3 yıl	-1,24	,114	,51
		4-6 yıl	-1,64*	,008	,49
		10-13 yıl	-,63	,935	,80
		14 yıl ve üzeri	,30	,988	,62
	10-13 yıl $\bar{X}=6,15$	1-3 yıl	-,60	,932	,76
		4-6 yıl	-1,00	,665	,75
		7-9 yıl	,63	,935	,80
		14 yıl ve üzeri	,93	,799	,84
	14 yıl ve üzeri $\bar{X}=5,21$	1-3 yıl	-1,54	,055	,57
		4-6 yıl	-1,94*	,004	,55
		7-9 yıl	-,30	,988	,62
		10-13 yıl	-,93	,799	,84

Yapılan Tukey testi sonuçlarına göre kurumda çalışma süresi 4-6 yıl ($\bar{X} =7,16$) olan çalışanların işten ayrılma niyeti, kurumda çalışma süresi 7-9 yıl ($\bar{X}= 5,52$), 14 yıl ve üzeri ($\bar{X}=5,21$) olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 23:
Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi ile Kariyer Planlama Arasındaki İlişkinin
Analizi (Kruskal Wallis H Testi)

		<i>n</i>	<i>Sıra ort.</i>	X^2	<i>p</i>
<i>Kariyer Planlama</i>	1-3 yıl	177	172,19	11,44	0,022
	4-6 yıl	101	158,83		
	7-9 yıl	23	111,89		
	10-13 yıl	7	134,36		
	14 yıl ve üzeri	13	126,77		

Tablo 23 incelendiğinde çalışanların mevcut pozisyonda çalışma süreleri ile kariyer planlama algılarına ($p=0,022<0,05$) ilişkin analiz sonuçları görülmektedir. En yüksek kariyer planlama algısının mevcut pozisyonda çalışma sürelerinin 1-3 yıl olan çalışanlarda olduğu, en düşük kariyer planlama algı düzeyine sahip olan çalışanların mevcut pozisyonda çalışma sürelerinin 7-9 yıl aralığı çalışanlarda olduğu görülmektedir.

Tablo 24:
Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin
Analizi (Kruskal Wallis H Testi)

		<i>n</i>	<i>Sıra ort.</i>	X^2	<i>p</i>
<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	1-3 yıl	177	163,54	11,11	0,025
	4-6 yıl	101	174,15		
	7-9 yıl	23	122,37		
	10-13 yıl	7	113,29		
	14 yıl ve üzeri	13	118,27		

Tablo 24 incelendiğinde çalışanların mevcut pozisyonda çalışma süreleri ile işten ayrılma niyetlerine ($p=0,025<0,05$) ilişkin analiz sonuçları görülmektedir. En yüksek işten ayrılma niyetine mevcut pozisyonda çalışma süresi 4-6 yıl olan çalışanların sahip olduğu, en düşük düzeye sahip olan çalışanların mevcut pozisyonda çalışma sürelerinin 10-13 yıl aralığına sahip olan çalışanlarda olduğu görülmektedir.

Tablo 25:
Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi ile Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkinin Analizi (Kruskal Wallis H Testi)

		<i>n</i>	<i>Sıra ort.</i>	X^2	<i>p</i>
<i>Psikolojik Sözleşme ihlali</i>	1-3 yıl	177	162,82	10,96	0,027
	4-6 yıl	101	144,06		
	7-9 yıl	23	207,13		
	10-13 yıl	7	179,57		
	14 yıl ve üzeri	13	176,15		

Tablo 25 incelendiğinde çalışanların mevcut pozisyonda çalışma süreleri ile psikolojik sözleşme ihlallerine ($p=0,027<0,05$) ilişkin analiz sonuçları görülmektedir. En yüksek psikolojik sözleşme ihlaline mevcut pozisyonda çalışma süresi 7-9 yıl olan çalışanların sahip olduğu, en düşük psikolojik sözleşme ihlal düzeyine sahip olan çalışanların mevcut pozisyonda çalışma sürelerinin 4-6 yıl aralığına sahip olan çalışanlarda olduğu görülmektedir.

4.2.1.2. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Bulgular

Değişkenlere ilişkin analizlerin yapılabilmesi için ilişkinin varlığını ortaya koyacak pearson katsayısı sonuçları Tablo 26’da gösterilmiştir. Sıfıra yakın bir kolerasyon katsayısı zayıf bir ilişkiyi, bire yakın bir kolerasyon katsayısı güçlü bir ilişkiyi göstermektedir (Tekin, 2014: 102). Bu ifadeye göre, r değeri 0-.29 arası düşük, .30-.69 arası orta, .70-1.00 arası yüksek düzeyde ilişkiyi gösterir şekilde yorumlanmaktadır.

Tablo 26:
Değişkenlere İlişkin Kolerasyon Katsayıları

<i>Değişkenler</i>	<i>KG</i>	<i>KY</i>	<i>KP</i>	<i>İAN</i>	<i>PSİŞ</i>	<i>PSİL</i>	<i>PSİ</i>	<i>PS</i>
<i>Kariyer geliştirme</i>	1	,89**	,26**	-,40**	-,28**	,38**	-,45**	-,01
<i>Kariyer yönetimi</i>		1	,66**	-,24**	-,26**	,36**	-,33**	,01
<i>Kariyer planlama</i>			1	,14**	-,09	,13*	,04	,00
<i>İşten ayrılma niyeti</i>				1	,31**	-,25**	,39**	,09
<i>İşlemsel psikolojik sözleşme</i>					1	-,13*	-,18**	,75**
<i>İlişkisel psikolojik sözleşme</i>						1	-,24**	,54**
<i>Psikolojik sözleşme ihlali</i>							1	,00
<i>Psikolojik sözleşme</i>								1

** p<0,01 * p<0,05

Kariyer geliştirme ile kariyer yönetimi ($r=0,89$, $p<0,01$) arasında doğru yönde ve yüksek düzeyde, kariyer planlama ($r=0,26$, $p<0,01$) ile doğru yönde ve düşük düzeyde, işten ayrılma niyeti ($r=-0,40$, $p<0,01$) ile ters yönde ve orta düzeyde, işlemsel psikolojik sözleşme ($r=-0,28$, $p<0,01$) ile ters yönde ve düşük düzeyde, ilişkisel psikolojik sözleşme ($r=0,38$, $p<0,01$) ile doğru yönde ve orta düzeyde, psikolojik sözleşme ihlali ($r=-0,45$, $p<0,01$) ile ters yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu, psikolojik sözleşme ($r=0,01$, $p>0,05$) ile anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Kariyer yönetimi ile kariyer planlama ($r=0,66$, $p<0,01$) arasında doğru yönde ve orta düzeyde, işten ayrılma niyeti ($r=-0,24$, $p<0,01$) ile ters yönde ve düşük düzeyde, işlemsel psikolojik sözleşme ($r=-0,26$, $p<0,01$) ters yönde ve düşük düzeyde, ilişkisel psikolojik sözleşme ($r=0,36$, $p<0,01$) ile doğru yönde ve orta düzeyde, psikolojik sözleşme ihlali ($r=-0,33$, $p<0,01$) ile ters yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler mevcutken, psikolojik sözleşme ($r=0,1$, $p>0,05$) ile anlamlı bir ilişki mevcut olmamıştır.

Kariyer planlama ile işten ayrılma niyeti ($r=0,14$, $p<0,01$) arasında doğru yönde ve düşük düzeyde, ilişkisel psikolojik sözleşme ($r=0,13$, $p<0,05$) doğru yönde ve düşük

düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu, işlemsel psikolojik sözleşme ($r=0,09$, $p>0,05$), psikolojik sözleşme ihlali ($r=0,04$, $p>0,05$), psikolojik sözleşme ($r=0,0$, $p>0,05$) ile anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. İşten ayrılma niyeti ile işlemsel psikolojik sözleşme ($r=0,31$, $p<0,01$) arasında doğru yönde ve orta düzeyde, ilişkisel psikolojik sözleşme ($r=-0,25$, $p<0,01$) ile ters yönde ve düşük düzeyde, psikolojik sözleşme ihlali ($r=0,39$, $p<0,01$) ile doğru yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler bulunurken, psikolojik sözleşme ($r=0,00$, $p>0,05$) ile anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. İşlemsel psikolojik sözleşme ile ilişkisel psikolojik sözleşme ($r=-0,13$, $p<0,05$) ters yönde ve düşük düzeyde, psikolojik sözleşme ihlali ($r=-0,18$, $p<0,01$) ile ters ve düşük düzeyde, psikolojik sözleşme ($r=0,75$, $p<0,01$) ile doğru ve yüksek düzeyde anlamlı ilişki mevcuttur. İlişkisel psikolojik sözleşme ile psikolojik sözleşme ihlali ($r=-0,24$, $p<0,01$) arasında ters ve düşük düzeyde, psikolojik sözleşme ($r=0,54$, $p<0,01$) ile doğru ve orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Negatif ve pozitif ilişkilerin yorumu sonuç ve öneriler bölümünde yapılmıştır.

4.2.1.3. Psikolojik Sözleşme ile İlgili Hipotezlerin Testi

Psikolojik sözleşme ile hipotezlerin sınanmasına ilişkin regresyon analizleri sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 27:
Psikolojik Sözleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

	R	R²	B	β	t	F	p
<i>Bağımsız değişken</i>							
<i>Psikolojik sözleşme</i>	0,098	0,01	0,069	0,098	3,558	3,078	0,08
<i>Bağımlı değişken "işten ayrılma niyeti", $p<0,05$</i>							

Psikolojik sözleşme, ($R=0,098$ oran) işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir ve işten ayrılma niyetini ($R^2=0,01$ oranında) açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan anova çizelgesindeki F istatistik değeri 3,078 ve anlamlılık düzeyi $0,08>0,05$ olduğundan sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Karar, **H1**: Psikolojik sözleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır, hipotezi reddedilir.

Tablo 28:
İşlemsel Psikolojik Sözleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

	R	R²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
<i>İşlemsel psikolojik sözleşme</i>	0,317	0,10	0,265	0,317	3,500	35,634	0,001
<i>Bağımlı değişken “işten ayrılma niyeti”, $p < 0,05$</i>							

İşlemsel psikolojik sözleşme, ($R=0,317$ oran) ile işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir ve işten ayrılma niyetini ($R^2=0,10$ oranında) açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda F istatistik değeri 35, 634 ve anlamlılık düzeyi $<0,05$ olduğu görülmüştür. t- değeri 3,500 ve p değeri ($0,001 < 0,05$) olduğundan, sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır. İşlemsel psikolojik sözleşmede meydana gelen bir birimlik artış, işten ayrılma niyeti üzerinde 0,265 oranında artış meydana getirmektedir.

Karar, **H_{1a}**: İşlemsel psikolojik sözleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır, hipotezi kabul edilir.

Tablo 29:
İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

	R	R²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
<i>İlişkisel psikolojik sözleşme</i>	0,255	0,065	-0,271	-0,255	11,748	22,252	0,00
<i>Bağımlı değişken “işten ayrılma niyeti”, $p < 0,05$</i>							

İlişkisel psikolojik sözleşme, ($R=0,255$ oranında) işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir ve işten ayrılma niyetini ($R^2=0,065$ oranında) açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda F istatistik değeri 22,252 ve anlamlılık düzeyi $<0,05$ olduğu görülmüştür. t- değeri 11,748 ve p değeri ($0,00 < 0,05$) olduğundan, sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır. İlişkisel psikolojik sözleşmede meydana gelen bir birimlik artış, işten ayrılma niyeti üzerinde -0,271 oranında bir azalma meydana getirmektedir.

Karar, **H_{1b}**: İlişkisel psikolojik sözleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır, hipotezi kabul edilir.

Tablo 30:
Psikolojik Sözleşmenin Kariyer Yönetimine Etkisi

	R	R ²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
<i>Psikolojik sözleşme</i>	0,015	0,00	0,052	0,015	14,075	0,075	0,784
<i>Bağımlı değişken "kariyer yönetimi", $p < 0,05$</i>							

Psikolojik sözleşme, ($R=0,015$ oran) kariyer yönetimi ile ilişkilidir ve kariyer yönetimi algısını ($R^2=0,00$ oranında) açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan anova çizelgesindeki F istatistik değeri 0,075 ve anlamlılık düzeyi $0,784 > 0,05$ olduğundan sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Karar, **H2:** Psikolojik sözleşmenin kariyer yönetimi üzerinde etkisi vardır, hipotezi reddedilir.

Tablo 31:
İşlemsel Psikolojik Sözleşmenin Kariyer Yönetimine Etkisi

	R	R ²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
<i>İşlemsel psikolojik sözleşme</i>	0,267	0,071	-1,073	-0,267	29,714	24,450	0,000
<i>Bağımlı değişken "kariyer yönetimi", $p < 0,05$</i>							

İşlemsel psikolojik sözleşme, ($R=0,267$ oran) ile kariyer yönetimi algısı ile ilişkilidir ve kariyer yönetimi algısını ($R^2=0,071$ oranında) açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda F istatistik değeri 24,450 ve anlamlılık düzeyi $< 0,05$ olduğu görülmüştür. t-değeri 24,450 ve p değeri ($0,00 < 0,05$) olduğundan, sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır. İşlemsel psikolojik sözleşmede meydana gelen bir birimlik artış, kariyer yönetimi algısında -1,073 oranında bir azalma meydana getirir.

Karar, **H_{2a}:** İşlemsel psikolojik sözleşmenin kariyer yönetimi üzerinde etkisi vardır, hipotezi kabul edilir.

Tablo 32:
İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin Kariyer Yönetimine Etkisi

	R	R ²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
<i>İlişkisel psikolojik sözleşme</i>	0,362	0,131	1,849	0,362	13,267	48,075	0,00
<i>Bağımlı değişken "kariyer yönetimi", $p < 0,05$</i>							

İlişkisel psikolojik sözleşme, ($R=0,362$ oran) kariyer yönetimi algısı ile ilişkilidir ve kariyer yönetimi algısını ($R^2=0,131$ oranında) açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda F istatistik değeri 48,075 ve anlamlılık düzeyi $<0,05$ olduğu görülmüştür. t-değeri 13,267 ve p değeri ($0,00<0,05$) olduğundan, sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır. İlişkisel psikolojik sözleşmede meydana gelen bir birimlik artış, kariyer yönetimi algısında 1,849 oranında artış meydana getirmektedir.

Karar, **H_{2b}**: İlişkisel psikolojik sözleşmenin kariyer yönetimi üzerinde etkisi vardır, hipotezi kabul edilir.

Tablo 33:
Psikolojik Sözleşmenin Kariyer Geliştirmeye Etkisi

	R	R ²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
<i>Psikolojik sözleşme</i>	0,016	0,00	0,041	0,016	10,939	0,78	0,78
<i>Bağımlı değişken "kariyer geliştirme", $p<0,05$</i>							

Psikolojik sözleşme, ($R=0,016$ oran) kariyer geliştirme ile ilişkilidir ve kariyer geliştirme algısını ($R^2=0,00$ oranında) açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan anova çizelgesindeki F istatistik değeri 0,78 ve anlamlılık düzeyi $0,78>0,05$ olduğundan sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Karar, **H₃**: Psikolojik sözleşmenin kariyer geliştirme üzerinde etkisi vardır, hipotezi reddedilir.

Tablo 34:
İşlemsel Psikolojik Sözleşmenin Kariyer Geliştirmeye Etkisi

	R	R ²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
<i>İşlemsel psikolojik sözleşme</i>	0,286	0,082	-0,889	-0,286	24,755	28,321	0,00
<i>Bağımlı değişken "kariyer geliştirme", $p<0,05$</i>							

İşlemsel psikolojik sözleşme, ($R=0,286$ oran) ile kariyer geliştirme algısı ile ilişkilidir ve kariyer geliştirme algısını ($R^2=0,082$ oranında) açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda F istatistik değeri 28,321 ve anlamlılık düzeyi $<0,05$ olduğu görülmüştür. t-değeri 24,755 ve p değeri ($0,00<0,05$) olduğundan, sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır. İşlemsel psikolojik sözleşmede meydana gelen bir birimlik artış, kariyer geliştirme algısında -0,889 oranında bir azalma meydana getirmektedir.

Karar, **H_{3a}**: İşlemsel psikolojik sözleşmenin kariyer geliştirme üzerinde etkisi vardır, hipotezi kabul edilir.

Tablo 35:
İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin Kariyer Geliştirmeye Etkisi

	R	R ²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
<i>İlişkisel psikolojik sözleşme</i>	0,386	0,149	1,526	0,386	8,517	55,916	0,00

Bağımlı değişken “kariyer geliştirme”, $p < 0,05$

İlişkisel psikolojik sözleşme, (R=0,386 oran) kariyer geliştirme algısı ile ilişkilidir ve kariyer geliştirme algısını (R²=0,149 oranında) açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda F istatistik değeri 55,916 ve anlamlılık düzeyi $< 0,05$ olduğu görülmüştür. t-değeri 8,517 ve p değeri (0,00<0,05) olduğundan, sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır. İlişkisel psikolojik sözleşmede meydana gelen bir birimlik artış, kariyer geliştirme algısında 1,526 oranında artış meydana getirmektedir.

Karar, **H_{3b}**: İlişkisel psikolojik sözleşmenin kariyer geliştirme üzerinde etkisi vardır, hipotezi kabul edilir.

Tablo 36:
Psikolojik Sözleşmenin Kariyer Planlamaya Etkisi

	R	R ²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
<i>Psikolojik sözleşme</i>	0,007	0,00	0,011	0,007	12,153	0,015	0,901

Bağımlı değişken “kariyer planlama”, $p < 0,05$

Psikolojik sözleşme, (R=0,007 oran) ile kariyer planlama ile ilişkilidir ve kariyer planlama algısını (R²=0,00 oranında) açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan anova çizelgesindeki F istatistik değeri 0,015 ve anlamlılık düzeyi $0,901 > 0,05$ olduğundan sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Karar, **H₄**: Psikolojik sözleşmenin kariyer planlama üzerinde etkisi vardır, hipotezi reddedilir.

Tablo 37:
İşlemsel Psikolojik Sözleşmenin Kariyer Planlamaya Etkisi

	R	R ²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
<i>İşlemsel psikolojik sözleşme</i>	0,099	0,010	-0,185	-0,099	22,382	3,189	0,075
<i>Bağımlı değişken “kariyer planlama”, $p < 0,05$</i>							

İşlemsel psikolojik sözleşme, (R=0,099 oran) ile kariyer planlama ile ilişkilidir ve kariyer planlama algısını (R²=0,010 oranında) açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan anova çizelgesindeki F istatistik değeri 3,189 ve anlamlılık düzeyi 0,075>0,05 olduğundan sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Karar, **H_{4a}**: İşlemsel psikolojik sözleşmenin kariyer planlama üzerinde etkisi vardır, hipotezi reddedilir.

Tablo 38:
İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin Kariyer Planlamaya Etkisi

	R	R ²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
<i>İlişkisel psikolojik sözleşme</i>	0,137	0,019	0,323	0,137	13,747	6,085	0,000
<i>Bağımlı değişken “kariyer planlama”, $p < 0,05$</i>							

İlişkisel psikolojik sözleşme, (R=0,137 oran) kariyer planlama algısı ile ilişkilidir ve kariyer planlama algısını (R²=0,019 oranında) açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda F istatistik değeri 6,085 ve anlamlılık düzeyi <0,05 olduğu görülmüştür. t-değeri 13,747 ve p değeri (0,00<0,05) olduğundan, sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır. İlişkisel psikolojik sözleşmede meydana gelen bir birimlik artış, kariyer planlama algısında 0,323 oranında artış meydana getirmektedir.

Karar, **H_{4b}**: İlişkisel psikolojik sözleşmenin kariyer planlama üzerinde etkisi vardır, hipotezi kabul edilir.

4.2.1.4. Kariyer Yönetimi ile İlgili Hipotezlerin Testi

Kariyer yönetimi, kariyer geliştirme, kariyer planlama ile ilgili hipotezlerin sınanmasına ilişkin analiz sonuçları aşağıda belirtilmiştir:

Tablo 39:
Kariyer Yönetiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

	R	R²	B	β	t	F	p
<i>Bağımsız değişken</i>							
<i>Kariyer Yönetimi</i>	0,243	0,059	-0,050	-0,243	11,064	19,999	0,00
<i>Bağımlı değişken “işten ayrılma niyeti”, $p < 0,05$</i>							

Kariyer yönetimi, ($R=0,243$ oranında) işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir ve işten ayrılma niyetini ($R^2=0,059$ oranında) açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda F istatistik değeri 19,999 ve anlamlılık düzeyi $<0,05$ olduğu görülmüştür. t-değeri 11,064 ve p değeri ($0,00 < 0,05$) olduğundan, sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır. Kariyer yönetiminde meydana gelen bir birimlik artış, işten ayrılma niyeti üzerinde -0,050 oranında bir azalma meydana getirir.

Karar, **H5:** Kariyer yönetiminin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır, hipotezi kabul edilir.

Tablo 40:
Kariyer Geliştirmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

	R	R²	B	β	t	F	p
<i>Bağımsız değişken</i>							
<i>Kariyer geliştirme</i>	0,400	0,160	-0,107	-0,400	16,535	60,757	0,00
<i>Bağımlı değişken “işten ayrılma niyeti”, $p < 0,05$</i>							

Kariyer geliştirme, ($R=0,400$ oranında) işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir ve işten ayrılma niyetini ($R^2=0,160$ oranında) açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda F istatistik değeri 60,757 ve anlamlılık düzeyi $<0,05$ olduğu görülmüştür. t-değeri 16,535 ve p değeri ($0,00 < 0,05$) olduğundan, sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır. Kariyer geliştirmede meydana gelen bir birimlik artış, işten ayrılma niyeti üzerinde -0,107 oranında bir azalma meydana getirir.

Karar, **H6:** Kariyer geliştirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır, hipotezi kabul edilir.

Tablo 41:
Kariyer Planlamanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

	R	R ²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
<i>Kariyer planlama</i>	0,144	0,021	0,065	0,144	5,044	6,744	0,00
<i>Bağımlı değişken “işten ayrılma niyeti”, $p < 0,05$</i>							

Kariyer planlama, ($R=0,144$ oranında) işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir ve işten ayrılma niyetini ($R^2=0,021$ oranında) açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda F istatistik değeri 6,744 ve anlamlılık düzeyi $<0,05$ olduğu görülmüştür. t-değeri 5,044 ve p değeri ($0,00 < 0,05$) olduğundan, sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır. Kariyer planlamada meydana gelen bir birimlik artış, işten ayrılma niyeti üzerinde 0,065 oranında artış meydana getirir.

Karar, **H7**: Kariyer planlamanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır, hipotezi kabul edilir.

4.2.1.5. Psikolojik Sözleşme İhlali ile İlgili Hipotezlerin Testi

Psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili hipotezlerin sınanmasına ilişkin regresyon analizleri sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 42:
Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

	R	R ²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
<i>Psikolojik sözleşme ihlali</i>	0,396	0,157	1,205	0,396	6,028	59,481	0,00
<i>Bağımlı değişken “işten ayrılma niyeti”, $p < 0,05$</i>							

Psikolojik sözleşme ihlali, ($R=0,396$ oran) işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir ve işten ayrılma niyetini ($R^2=0,157$ oranında) açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda F istatistik değeri 59,481 ve anlamlılık düzeyi $<0,05$ olduğu görülmüştür. t-değeri 6,028 ve p değeri ($0,00 < 0,05$) olduğundan, sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır. Psikolojik sözleşme ihlalinde meydana gelen bir birimlik artış, işten ayrılma niyeti üzerinde 1,205 oranında bir artış meydana getirmektedir.

Karar, **H8**: Psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır, hipotezi kabul edilir.

Tablo 43:
Psikolojik Sözleşme İhlalinin Kariyer Yönetimine Etkisi

	R	R ²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
<i>Psikolojik sözleşme ihlali</i>	0,334	0,111	-4,882	-0,334	41,526	39,930	0,00
<i>Bağımlı değişken “kariyer yönetimi”, $p < 0,05$</i>							

Psikolojik sözleşme ihlali, ($R=0,334$ oran) kariyer yönetimi algısı ile ilişkilidir ve kariyer yönetimi algısını ($R^2=0,111$ oranında) açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda F istatistik değeri 39,930 ve anlamlılık düzeyi $<0,05$ olduğu görülmüştür. t-değeri 41,526 ve p değeri ($0,00 < 0,05$) olduğundan, sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır. Psikolojik sözleşme ihlalinde meydana gelen bir birimlik artış, kariyer yönetimi algısında -4,882 oranında azalma meydana getirmektedir.

Karar, **H9**: Psikolojik sözleşme ihlalinin kariyer yönetimi üzerinde etkisi vardır, hipotezi kabul edilir.

Tablo 44:
Psikolojik Sözleşme İhlalinin Kariyer Geliştirmeye Etkisi

	R	R ²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
<i>Psikolojik sözleşme ihlali</i>	0,457	0,209	-5,173	-0,457	37,902	84,156	0,00
<i>Bağımlı değişken “kariyer geliştirme”, $p < 0,05$</i>							

Psikolojik sözleşme ihlali, ($R=0,457$ oran) kariyer geliştirme algısı ile ilişkilidir ve kariyer geliştirme algısını ($R^2=0,209$ oranında) açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda F istatistik değeri 84,156 ve anlamlılık düzeyi $<0,05$ olduğu görülmüştür. t-değeri 37,902 ve p değeri ($0,00 < 0,05$) olduğundan, sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır. Psikolojik sözleşme ihlalinde meydana gelen bir birimlik artış, kariyer geliştirme algısında -5,173 oranında azalış meydana getirir.

Karar, **H10**: Psikolojik sözleşme ihlalinin kariyer geliştirme üzerinde etkisi vardır, hipotezi kabul edilir.

Tablo 45:
Psikolojik Sözleşme İhlalinin Kariyer Planlamaya Etkisi

	R	R²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
<i>Psikolojik sözleşme ihlali</i>	0,043	0,002	0,290	0,043	6,028	0,589	0,444
<i>Bağımlı değişken “kariyer planlama”, p<0,05</i>							

Psikolojik sözleşme ihlali, (R=0,043 oran) kariyer planlama ile ilişkilidir ve kariyer planlama algısını (R²=0,002 oranında) açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan anova çizelgesindeki F istatistik değeri 0,589 ve anlamlılık düzeyi 0,444>0,05 olduğundan sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Karar, **H11**: Psikolojik sözleşme ihlalinin kariyer planlama etkisi vardır, hipotezi reddedilir.

4.2.1.6. Aracılık Rolü ile İlgili Hipotezlerin Testi

Aracılık etkisinin sınanması maksadıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşama şeklinde basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır (Erdem vd. 2015: 49). Bu durumda aracı (mediator) değişkenin modeldeki rolü, bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasında ortaya çıkacak ilişkinin (X→Y) nedenini tamamen ya da kısmen açıklamak olarak belirtilmektedir (Mathieu ve Taylor, 2006; akt. Okan vd. 2014: 42).

Tablo 46:
Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Yönetiminin Aracılık Etkisi

	R	R²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
<i>Kariyer yönetimi</i>	0,015	0,00	0,052	0,015	14,075	0,075	0,784
Bağımsız değişken							
<i>Psikolojik sözleşme</i>	0,098	0,01	0,069	0,098	3,558	3,078	0,08
Bağımsız değişken							
<i>Psikolojik sözleşme</i>	0,263	0,069	0,072	0,102	5,675	11,893	0,00
<i>Kariyer yönetimi</i>			-0,051	-0,244			
<i>p<0,05</i>							

Psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ve kariyer yönetimi arasında 0,263 oranında bir ilişki vardır. Psikolojik sözleşme ve kariyer yönetimi ikisi birlikte işten ayrılma niyetini 0,069 oranında açıklamaktadır. Birinci aşamadaki regresyon modelinin p anlamlılık değeri (0,784>0,05) ve ikinci aşamadaki regresyon modelinin p anlamlılık değeri (0,08>0,05) düzeyinde olduğundan, regresyon modeli anlamlı değildir.

Karar, **H12**: Psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde, kariyer yönetiminin aracılık etkisi vardır, hipotezi reddedilir.

Tablo 47:
İşlemsel Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Yönetiminin Aracılık Etkisi

	R	R ²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
<i>Kariyer yönetimi</i>	0,267	0,071	-1,073	-0,267	29,714	24,450	0,00
Bağımsız değişken							
<i>İşlemsel psikolojik sözleşme</i>	0,317	0,100	0,265	0,317	3,500	35,634	0,001
Bağımsız değişken							
<i>İşlemsel psikolojik sözleşme</i>			0,227	0,272			
<i>Kariyer yönetimi</i>	0,357	0,127	-0,035	-0,170	4,516	23,228	0,00
<i>p<0,05</i>							

İşlemsel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ve kariyer yönetimi arasında 0,357 oranında bir ilişki vardır. İşlemsel psikolojik sözleşme ve kariyer yönetimi ikisi birlikte işten ayrılma niyetini 0,127 oranında açıklamaktadır. F istatistik değeri 23,228 ve p anlamlılık değeri <0,05 düzeyinde olduğundan, regresyon modeli genel olarak anlamlıdır. t-değeri 4,516 ve p değeri (0,00<0,05) olduğu görüldüğünden sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır.

İşlemsel psikolojik sözleşme değeri (0,227), II. eşitlikteki işlemsel psikolojik sözleşme değerinden (0,265) daha azdır. Bunun nedeni kariyer yönetimi değişkeninin aracılık değeridir. Aracı değişken kariyer yönetimi, bağımsız değişken işlemsel psikolojik sözleşme değerini 0,038 oranında azaltmıştır.

Karar, **H12a**: İşlemsel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde, kariyer yönetiminin aracılık etkisi vardır, hipotezi kabul edilir.

Tablo 48:
İlişkisel Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Yönetiminin Aracılık Etkisi

	R	R ²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
<i>Kariyer yönetimi</i>	0,362	0,131	1,849	0,362	13,267	48,075	0,00
Bağımsız değişken							
<i>İlişkisel psikolojik sözleşme</i>	0,255	0,065	-0,271	-0,255	11,748	22,252	0,00
Bağımsız değişken							
<i>İlişkisel psikolojik sözleşme</i>			-0,204	-0,193			
	0,302	0,091			11,351	15,968	0,00
<i>Kariyer yönetimi</i>			-0,036	-0,173			
<i>p<0,05</i>							

İlişkisel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ve kariyer yönetimi arasında 0,302 oranında bir ilişki vardır. İlişkisel psikolojik sözleşme ve kariyer yönetimi ikisi birlikte işten ayrılma niyetini 0,091 oranında açıklamaktadır. F istatistik değeri 15,938 ve p anlamlılık değeri <0,05 düzeyinde olduğundan, regresyon modeli genel olarak anlamlıdır. t-değeri 11,351 ve p değeri (0,00<0,05) olduğu görüldüğünden sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır.

İlişkisel psikolojik sözleşme değeri (0,204), II. eşitlikteki ilişkisel psikolojik sözleşme değerinden (0,271) daha azdır. Bunun nedeni kariyer yönetimi değişkeninin aracılık değeridir. Aracı değişken kariyer yönetimi, bağımsız değişken ilişkisel psikolojik sözleşme değerini 0,067 oranında azaltmıştır.

Karar, **H_{12b}**: İlişkisel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde, kariyer yönetiminin aracılık etkisi vardır, hipotezi kabul edilir.

Tablo 49:
Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Geliştirmenin Aracılık Etkisi

	R	R ²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
<i>Kariyer geliştirme</i>	0,016	0,00	0,041	0,016	10,939	0,78	0,78
Bağımsız değişken							
<i>Psikolojik sözleşme</i>	0,098	0,01	0,069	0,098	3,558	3,078	0,08
Bağımsız değişken							
<i>Psikolojik sözleşme</i>	0,413	0,171	0,073	0,104	7,418	32,755	0,00
<i>Kariyer geliştirme</i>			-0,108	-0,402			
<i>p<0,05</i>							

Psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ve kariyer geliştirme arasında 0,413 oranında bir ilişki vardır. Psikolojik sözleşme ve kariyer geliştirme ikisi birlikte işten ayrılma niyetini 0,171 oranında açıklamaktadır. Birinci aşamadaki regresyon modelinin p anlamlılık değeri (0,78>0,05) ve ikinci aşamadaki regresyon modelinin p anlamlılık değeri (0,08>0,05) düzeyinde olduğundan, regresyon modeli anlamlı değildir.

Karar, **H13**: Psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde, kariyer geliştirmenin aracılık etkisi vardır, hipotezi reddedilir.

Tablo 50:
İşlemsel Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Geliştirmenin Aracılık Etkisi

	R	R ²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
<i>Kariyer geliştirme</i>	0,286	0,082	-0,889	-0,286	24,755	28,321	0,00
Bağımsız değişken							
<i>İşlemsel psikolojik sözleşme</i>	0,317	0,100	0,265	0,317	3,500	35,634	0,001
Bağımsız değişken							
<i>İşlemsel psikolojik sözleşme</i>			0,184	0,221			
<i>Kariyer geliştirme</i>	0,452	0,205	-0,090	-0,337	7,411	40,939	0,00
<i>p<0,05</i>							

İşlemsel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ve kariyer geliştirme arasında 0,452 oranında bir ilişki vardır. İşlemsel psikolojik sözleşme ve kariyer geliştirme ikisi birlikte işten ayrılma niyetini 0,205 oranında açıklamaktadır. F istatistik değeri 40,939 ve p

anlamlılık değeri $<0,05$ düzeyinde olduğundan, regresyon modeli genel olarak anlamlıdır. t-değeri 7,411 ve p değeri ($0,00<0,05$) olduğu görüldüğünden sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır.

İşlemsel psikolojik sözleşme değeri (0,184), II. eşitlikteki işlemsel psikolojik sözleşme değerinden (0,265) daha azdır. Bunun nedeni kariyer geliştirme değişkeninin aracılık değeridir. Aracı değişken kariyer geliştirme, bağımsız değişken işlemsel psikolojik sözleşme değerini 0,081 oranında azaltmıştır.

Karar, **H_{13a}**: İşlemsel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde, kariyer geliştirmenin aracılık etkisi vardır, hipotezi kabul edilir.

Tablo 51:
İlişkisel Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Geliştirmenin Aracılık Etkisi

	R	R ²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
Kariyer geliştirme	0,386	0,149	1,526	0,386	8,517	55,916	0,00
Bağımsız değişken							
İlişkisel psikolojik sözleşme	0,255	0,065	-0,271	-0,255	11,748	22,252	0,00
Bağımsız değişken							
İlişkisel psikolojik sözleşme			-0,126	-0,119			
Kariyer geliştirme	0,415	0,172	-0,095	-0,354	14,005	33,018	0,00
$p<0,05$							

İlişkisel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ve kariyer geliştirme arasında 0,415 oranında bir ilişki vardır. İlişkisel psikolojik sözleşme ve kariyer geliştirme ikisi birlikte işten ayrılma niyetini 0,172 oranında açıklamaktadır. F istatistik değeri 14,005 ve p anlamlılık değeri $<0,05$ düzeyinde olduğundan, regresyon modeli genel olarak anlamlıdır. t-değeri 14,005 ve p değeri ($0,00<0,05$) olduğundan sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır.

İlişkisel psikolojik sözleşme değeri (-0,126), II. eşitlikteki ilişkisel psikolojik sözleşme değerinden (-0,271) daha azdır. Bunun nedeni kariyer geliştirme değişkeninin aracılık değeridir. Aracı değişken kariyer geliştirme, bağımsız değişken ilişkisel psikolojik sözleşme değerini -0,14 oranında azaltmıştır.

Karar, **H13b**: İlişkisel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde, kariyer geliştirmenin aracılık etkisi vardır, hipotezi kabul edilir.

Tablo 52:
Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Planlamanın Aracılık Etkisi

	R	R ²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
<i>Kariyer planlama</i>	0,007	0,00	0,011	0,007	12,153	0,015	0,901
Bağımsız değişken							
<i>Psikolojik sözleşme</i>	0,098	0,01	0,069	0,098	3,558	0,078	0,08
Bağımsız değişken							
<i>Psikolojik sözleşme</i>	0,0173	0,030	0,068	0,097	1,509	4,929	0,008
<i>Kariyer planlama</i>			0,064	0,143			
<i>p<0,05</i>							

Psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ve kariyer planlama arasında 0,0173 oranında bir ilişki vardır. Psikolojik sözleşme ve kariyer planlama ikisi birlikte işten ayrılma niyetini 0,030 oranında açıklamaktadır. Birinci aşamadaki regresyon modelinin p anlamlılık değeri (0,901>0,05) ve ikinci aşamadaki regresyon modelinin p anlamlılık değeri (0,08>0,05) düzeyinde olduğundan, regresyon modeli anlamlı değildir.

Karar, **H14**: Psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde, kariyer planlamanın aracılık etkisi vardır, hipotezi reddedilir.

Tablo 53:
İşlemsel Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Planlamanın Aracılık Etkisi

	R	R ²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
<i>Kariyer planlama</i>	0,099	0,010	-0,185	-0,099	22,382	3,189	0,075
Bağımsız değişken							
<i>İşlemsel psikolojik sözleşme</i>	0,317	0,100	0,265	0,317	3,500	35,634	0,001
Bağımsız değişken							
<i>İşlemsel psikolojik sözleşme</i>			-0,280	0,335			
<i>Kariyer planlama</i>	0,363	0,132	0,080	0,177	-0,419	24,087	0,676
<i>p<0,05</i>							

İşlemsel psikolojik sözleşme ile kariyer planlama arasında 0,099 oranında ilişki vardır. İşlemsel psikolojik sözleşme, kariyer planlamayı 0,010 oranında açıklamaktadır. F istatistik değeri 3,189 ve p anlamlılık değeri ($0,075 > 0,05$) düzeyinde olduğundan, regresyon modeli anlamlı değildir. Üçüncü aşamadaki regresyon analizindeki t-değeri ($-0,419$) ve p değeri ($0,676 < 0,05$) olduğundan, sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Karar, **H_{14a}**: İşlemsel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer planlamanın aracılık etkisi vardır, hipotezi reddedilir.

Tablo 54:
İlişkisel Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Planlamanın Aracılık Etkisi

	R	R ²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
Kariyer planlama	0,137	0,019	0,323	0,137	13,747	6,085	0,00
Bağımsız değişken							
İlişkisel psikolojik sözleşme	0,255	0,065	0,271	-0,255	11,748	22,252	0,00
Bağımsız değişken							
İlişkisel psikolojik sözleşme			-0,297	-0,280			
Kariyer planlama	0,313	0,098	0,082	0,182	7,394	17,235	0,00

$p < 0,05$

İlişkisel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ve kariyer planlama arasında 0,313 oranında bir ilişki vardır. İlişkisel psikolojik sözleşme ve kariyer planlama ikisi birlikte işten ayrılma niyetini 0,098 oranında açıklamaktadır. F istatistik değeri 17,235 ve p anlamlılık değeri $< 0,05$ düzeyinde olduğundan, regresyon modeli genel olarak anlamlıdır. t-değeri 7,394 ve p değeri ($0,00 < 0,05$) olduğundan sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır.

İlişkisel psikolojik sözleşme değeri ($-0,297$), II. eşitlikteki ilişkisel psikolojik sözleşme değerinden (0,271) daha azdır. Bunun nedeni kariyer planlama değişkeninin aracılık değeridir. Aracı değişken kariyer planlama, bağımsız değişken ilişkisel psikolojik sözleşme değerini $-0,026$ oranında azaltmıştır.

Karar, **H_{14b}**: İlişkisel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde, kariyer planlamanın aracılık etkisi vardır, hipotezi kabul edilir.

Tablo 55:
Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Yönetimi
Aracılık Etkisi

	R	R ²	B	β	T	F	p
Bağımsız değişken							
<i>Kariyer Yönetimi</i>	0,334	0,111	-4,882	-0,334	41,526	39,930	0,00
Bağımsız değişken							
<i>Psikolojik sözleşme ihlali</i>	0,396	0,157	1,205	0,396	6,028	59,481	0,00
Bağımsız değişken							
<i>Psikolojik sözleşme ihlali</i>	0,413	0,171	1,079	0,355	4,520	32,783	0,00
<i>Kariyer yönetimi</i>			-0,026	-0,125			
<i>p<0,05</i>							

Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ve kariyer yönetimi arasında 0,413 oranında bir ilişki vardır. Psikolojik sözleşme ihlali ve kariyer yönetimi ikisi birlikte işten ayrılma niyetini 0,171 oranında açıklamaktadır. F istatistik değeri 32,783 ve p anlamlılık değeri <0,05 düzeyinde olduğundan, regresyon modeli genel olarak anlamlıdır. t-değeri 4,520 ve p değeri (0,00<0,05) olduğu görüldüğünden sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır.

Psikolojik sözleşme ihlali değeri (1,079), II. eşitlikteki psikolojik sözleşme ihlal değerinden (1,205) daha azdır. Bunun nedeni kariyer yönetimi değişkeninin aracılık değeridir. Aracı değişken kariyer yönetimi, bağımsız değişken psikolojik sözleşme ihlal değerini 0,126 oranında azaltmıştır.

Karar, **H15**: Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde, kariyer yönetiminin aracılık etkisi vardır, hipotezi kabul edilir.

Tablo 56:
Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Geliştirmenin Aracılık Etkisi

	R	R ²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
<i>Kariyer geliştirme</i>	0,457	0,209	-5,173	-0,457	37,902	84,156	0,00
Bağımsız değişken							
<i>Psikolojik sözleşme ihlali</i>	0,396	0,157	1,205	0,396	6,028	59,481	0,00
Bağımsız değişken							
<i>Psikolojik sözleşme ihlali</i>	0,467	0,218	0,821	0,270	7,150	44,246	0,00
<i>Kariyer geliştirme</i>			-0,074	-0,277			

p<0,05

Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ve kariyer geliştirme arasında 0,467 oranında bir ilişki vardır. Psikolojik sözleşme ihlali ve kariyer geliştirme ikisi birlikte işten ayrılma niyetini 0,218 oranında açıklamaktadır. F istatistik değeri 44,246 ve p anlamlılık değeri <0,05 düzeyinde olduğundan, regresyon modeli genel olarak anlamlıdır. t-değeri 7,150 ve p değeri (0,00<0,05) olduğu görüldüğünden sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır.

Psikolojik sözleşme ihlali (0,821), II. eşitlikteki ilişkisel psikolojik sözleşme değerinden (1,205) daha azdır. Bunun nedeni kariyer geliştirme değişkeninin aracılık değeridir. Aracı değişken kariyer geliştirme, bağımsız değişken psikolojik sözleşme ihlali değerini 0,38 oranında azaltmıştır.

Karar, **H16:** Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde, kariyer geliştirmenin aracılık etkisi vardır, hipotezi kabul edilir.

Tablo 57:
Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Planlamanın Aracılık Etkisi

	R	R²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
<i>Kariyer planlama</i>	0,043	0,002	0,290	0,043	6,028	0,589	0,444
Bağımsız değişken							
<i>Psikolojik sözleşme ihlali</i>	0,396	0,157	1,205	0,396	6,028	59,481	0,00
Bağımsız değişken							
<i>Psikolojik sözleşme ihlali</i>			1,188	0,391			
<i>Kariyer planlama</i>	0,416	0,173			1,192	33,327	0,00
<i>p<0,05</i>			0,057	0,127			

Psikolojik sözleşme ihlali ile kariyer planlama arasında 0,043 oranında ilişki vardır. Psikolojik sözleşme ihlali, kariyer planlamayı 0,002 oranında açıklamaktadır. F istatistik değeri 0,589 ve p anlamlılık değeri (0,444>0,05) düzeyinde olduğundan, regresyon modeli anlamlı değildir.

Karar, **H17**: Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer planlamanın aracılık etkisi vardır, hipotezi reddedilir.

Yapılan analizler sonucunda psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti arasında kariyer yönetiminin aracılık rolü olmadığı görülmüş, psikolojik sözleşmenin alt boyutları ve psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasında kariyer yönetiminin aracılık rolü olduğu bulunmuştur. Araştırmanın birinci aşamasında yapılan analizlerden elde edilen bulgularla hipotezler test edilmiş olup aşağıdaki tabloda hipotezlerin sonuçlarına yer verilmiştir:

Tablo 58:
Araştırmanın Hipotez Testlerinin Özet Tablosu

Araştırma Hipotezleri	Değerlendirme
H1: Psikolojik sözleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.	Red
H _{1a} : İşlemsel psikolojik sözleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H _{1b} : İlişkisel psikolojik sözleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H2: Psikolojik sözleşmenin kariyer yönetimi üzerinde etkisi vardır.	Red
H _{2a} : İşlemsel psikolojik sözleşmenin kariyer yönetimi üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H _{2b} : İlişkisel psikolojik sözleşmenin kariyer yönetimi üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H3: Psikolojik sözleşmenin kariyer geliştirme üzerinde etkisi vardır.	Red
H _{3a} : İşlemsel psikolojik sözleşmenin kariyer geliştirme üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H _{3b} : İlişkisel psikolojik sözleşmenin kariyer geliştirme üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H4: Psikolojik sözleşmenin kariyer planlama algısı üzerinde etkisi vardır.	Red
H _{4a} : İşlemsel psikolojik sözleşmenin kariyer planlama üzerinde etkisi vardır.	Red
H _{4b} : İlişkisel psikolojik sözleşmenin kariyer planlama üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H5: Kariyer yönetiminin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H6: Kariyer geliştirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H7: Kariyer planlamanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H8: Psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H9: Psikolojik sözleşme ihlalinin kariyer yönetimi üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H10: Psikolojik sözleşme ihlalinin kariyer geliştirme üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H11: Psikolojik sözleşme ihlalinin kariyer planlamada etkisi vardır.	Red
H12: Psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer yönetiminin aracılık etkisi vardır.	Red
H _{12a} : İşlemsel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde, kariyer yönetiminin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H _{12b} : İlişkisel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer yönetiminin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H13: Psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer geliştirmenin aracılık etkisi vardır.	Red
H _{13a} : İşlemsel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer geliştirmenin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H _{13b} : İlişkisel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer geliştirmenin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H14: Psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer planlamanın aracılık etkisi vardır.	Red

Tablo 58: Araştırmanın Hipotez Testlerinin Özet Tablosu (Devamı)

H _{14a} : İşlemsel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer planlamanın aracılık etkisi vardır.	Red
H _{14b} : İlişkisel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer planlamanın aracılık etkisi vardır.	Kabul
H ₁₅ : Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer yönetiminin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H ₁₆ : Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer geliştirmenin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H ₁₇ : Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer planlamanın aracılık etkisi vardır.	Red

Araştırma modelinde de gösterildiği gibi psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirmenin aracılık rolü incelenmiştir. Elde edilen bulgular böyle bir ilişkinin varlığını göstermektedir.

4.2.2. Nitel Araştırmanın Bulguları ve Bulguların Değerlendirilmesi

Nicel araştırma sayısal veriler sunarken, nitel araştırma elde edilen bulguların nedenlerini ve sonuçlarının ne olduğunu açıklayabilmektedir. Böylelikle her iki yöntemin sonuçları karşılaştırılabilmektedir (Türnüklü, 2001: 8). Nitel araştırma neden-sonuç ilişkisini açıklayarak teori üretilebilmesine de olanak sağlamaktadır. Nicel aşamada karşılaşılan kısıtları ortadan kaldırmak, nicel araştırma sonucunda elde edilen bulguları gerekçeleri ile belirlemek ve araştırmanın amacı doğrultusunda daha detaylı bilgi edinmek için 32 çalışanla ile mülakat yapılmıştır.

Nicel araştırmada yeterli sayıda örneklem büyüklüğüne ulaşıldığından nitel araştırma için mülakat yapılan çalışan sayısı yeterli görülmüştür.

4.2.2.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular

Mülakat yapılan katılımcıların kişisel özelliklerini şu şekilde tablolastırmak mümkündür:

Tablo 59:
Mülakata Katılan Katılımcıların Kişisel Özellikleri

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Medeni durum	Çocuk var mı	Çocuk sayısı	Eğitim durumu	Aylık gelir düzeyi	Pozisyon	Meslekte çalışma süresi	Kurumda çalışma süresi	Görev yapılan kurum sayısı	Pozisyonda çalışma süresi
1	Erkek	28	Bekar	Yok		Lisans	2000 TL	Memur	4-5 yıl	4-5 yıl	1	4-5 yıl
2	Kadın	32	Evli	Var	1	Lisans	2500 TL	Yetkili yardımcısı	11 yıl	11 yıl	1	6 yıl
3	Erkek	42	Evli	Var	4	Lisans	2500 TL	Yetkili	20 yıl	10 yıl	5	4 yıl
4	Erkek	45	Evli	Evet	2	Yüksek lisans	6500-7000 TL	Müdür	20 yıl	19 yıl	2	9 yıl
5	Erkek	28	Bekar	Yok		Lisans	2000 TL	Memur	6 yıl	4 yıl	2	4 yıl
6	Kadın	28	Bekar	Yok		Lisans	2000 TL	Memur	4 yıl	4 yıl	1	4 yıl
7	Erkek	34	Bekar	Yok		Lisans	3500 TL	Memur	4 yıl	4 yıl	1	4 yıl
8	Erkek	38	Evli	Evet	1	Lise	3500-4000 TL	Yetkili yardımcısı	16 yıl	16 yıl	1	4 yıl
9	Erkek	38	Evli	Evet	3	Lisans	3500-4000 TL	Yetkili yardımcısı	10 yıl	10 yıl	1	5 yıl
10	Kadın	43	Evli	Evet	1	Önlisans	3000 TL	Yetkili	20 yıl	20 yıl	2	3 yıl

Tablo 59: Mülakata Katılan Katılımcıların Kişisel Özellikleri (Devamı)

11	Kadın	30	Bekar	Yok		Lisans	2000 TL	Memur	4 yıl	4 yıl	1	4 yıl
12	Kadın	28	Bekar	Yok		Lisans	2000 TL	Memur	2,5 yıl	2,5 yıl	1	2,5 yıl
13	Erkek	43	Evli	Evet	2	Lisans	6500 TL	Müdür	19 yıl	18 yıl	2	3 yıl
14	Kadın	28	Evli	Yok		Lisans	3000 TL	Yetkili	5 yıl	5 yıl	2	5 yıl
15	Kadın	30	Evli	Yok		Lisans	2500 TL	Memur	4 yıl	4 yıl	1	2 yıl
16	Erkek	28	Bekar	Yok		Lisans	2500 TL	Memur	4 yıl	4 yıl	1	4 yıl
17	Kadın	30	Evli	Yok		Lisans	3000 TL	Memur	5 yıl	5 yıl	1	5 yıl
18	Erkek	30	Bekar	Yok		Lisans	2000 TL	Memur	4 yıl	4 yıl	2	4 yıl
19	Kadın	28	Evli	Evet	1	Lisans	2500 TL	Memur	4 yıl	4 yıl	1	4 yıl
20	Erkek	42	Evli	Evet	2	Lise	2500 TL	Memur	18 yıl	18 yıl	1	18 yıl
21	Kadın	27	Evli	Evet	1	Lisans	2500 TL	Memur	5 yıl	5 yıl	1	5 yıl
22	Erkek	31	Bekar	Yok		Lisans	2000 TL	Memur	5 yıl	3 yıl	2	3 yıl
23	Erkek	48	Evli	Yok		Lise	3000 TL	Yetkili	26 yıl	26 yıl	1	3 yıl
24	Kadın	29	Evli	Yok		Yüksek lisans	2000 TL	Yetkili yardımcısı	7 yıl	7 yıl	2	2 yıl
25	Kadın	47	Evli	Evet	2	Lise	3500 TL	Yetkili yardımcısı	20 yıl	18 yıl	2	14 yıl

Tablo 59: Mülakata Katılan Katılımcıların Kişisel Özellikleri (Devamı)

26	Erkek	32	Evli	Yok		Yüksek lisans		2500 TL	Memur	7 yıl	7 yıl	1	7 yıl
27	Erkek	27	Evli	Evet	1	Lisans		2500 TL	Memur	4 yıl	4 yıl	1	4 yıl
28	Erkek	45	Evli	Evet	2	Yüksek lisans		6500 TL	Müdür	20 yıl	20 yıl	1	9 yıl
29	Kadın	31	Bekar	Evet	1	Lisans		2500 TL	Yetkili yardımcısı	7 yıl	7 yıl	1	2 yıl
30	Erkek	28	Bekar	Yok		Lisans		2000 TL	Memur	6 yıl	6 yıl	1	6 yıl
31	Erkek	30	Bekar	Yok		Lisans		2000 TL	Memur	5 yıl	5 yıl	1	5 yıl
32	Erkek	35	Evli	Evet	1	Yüksek lisans		3500 TL	Yetkili	11 yıl	11 yıl	1	4 yıl

Mülakat yapılan çalışanların çoğunluğunun kurumda çalışma sürelerinin ortalama beş yıl ve çalışılan kurum sayısının bir olduğu dikkat çekicidir. Katılımcıların eğitim düzeyi incelendiğinde büyük bir çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir.

4.2.2.2. Araştırmanın Temel Kavramlarına İlişkin Bulgular

Nitel araştırma olarak tasarlanan araştırmanın ikinci kısmında yapılan mülakat; 32 çalışanla gerçekleştirilmiş, katılımcıların vermiş olduğu cevaplar derlenerek elde edilen mülakat bulguları şu şekilde değerlendirilmiştir:

Çalıştığınız kurumda sizi memnun eden ve beklentilerinizi karşılamayan uygulamalar ile ilgili soruya katılımcıların on dokuzu iş güvencesi, terfi edebilme, iş arkadaşlığı ve yönetici ilişkileri, çalışma saatleri, çalışma ortamının fiziksel koşulları, çalışma saatleri, özel sağlık gibi uygulamalardan memnun olduklarını şeklinde yanıt vermişlerdir. Ücret; üst pozisyondaki çalışanları memnun ederken, alt pozisyonlarda çalışanların beklentisini karşılamamaktadır. Çalışanların memnun oldukları uygulamalar psikolojik sözleşmelerine dair beklentilerini ifade ederken, memnun olmadıkları uygulamalar psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin beklentilerin karşılanmadığını ifade etmektedir.

Kurum üzerine düşen yükümlülükleri uygulamalarıyla gerçekleştirdiğinde çalışanın psikolojik sözleşmesini oluşturan beklentiler ve çalışanın olumlu tutumları ifade edilmektedir. Örneğin; K2 “personele verilen değer”i iyi düzeyde bulduğunu, “yasal haklar ve iş güvencesi” olmasından memnun olduğunu, bu durumdan dolayı “iş memnuniyeti” duyduğunu ve “örgütsel bağlılık”tan söz etmektedir.

K12, K14, K19 gibi yedi çalışan “sağlık uygulamaları”ndan memnun olduklarını belirtmektedirler. K4 “iş arkadaşlığı, iş güvenliği, iş güvencesi, personel devir hızının düşük olması”nı memnun edici uygulamalar olarak söylemiştir. Sadece bir çalışan K3, “devlete hizmet etme duygusu”nun memnun edici olduğunu vurgulanmaktadır. K13, K22, K24, K28 gibi katılımcılar psikolojik sözleşmenin alt yapısını oluşturan örgütsel faktörlerden biri olan “kurumsal yapı”ya dikkat çekmişlerdir. K13 kurumsal yapının yanında “kurum imajı”nın memnun edici olduğunu belirtmektedir.

K4, memnun edici uygulamalar arasında “personel sirkülasyonunun düşük olması”ndan bahsetmektedir. Buradaki vurgu iş güvencesine yapılmaktadır. Kamu kurumu olduğundan dolayı işten çıkarmalar yaşanmamaktadır. K1 ise

“üst pozisyonlardaki personel sirkülasyonunun düşük” olmasının beklentilerini karşılamadığını ifade etmiştir. Kariyer ilerlemesi açısından “üst pozisyonların dolu” olduğunu belirtmektedir.

K3, K8, K28 ise ücretten memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Ücret memnuniyeti olan çalışanların pozisyonu yetkili, yetkili yardımcısı, müdür pozisyonlarında bulunan kişilerdir. Bununla beraber K7, K26, K30, K31 ise aldıkları “ücret”in beklentilerini karşılamadığını vurgulamışlardır. Ücret memnuniyeti olmayan çalışanlar memur pozisyonunda 4-7 yıldan beri aynı pozisyonda çalışmaktadırlar. Görüldüğü üzere ücret memnuniyetine sahip çalışanlar üst pozisyonlarda görev yapmaktadırlar.

Çalışanlar, genel anlamda kurumun uygulamalarından memnun olduklarını, ücretin ve üst pozisyonlardaki düşük personel sirkülasyonundan dolayı terfi beklentilerinin karşılanmadığını belirtmektedirler.

Çalıştığınız kurumda kariyerle ilgili uygulamalardan memnun olup-olmama, nedenleri ile birlikte nasıl bir yol izleyeceği sorulduğunda, katılımcıların on altısı çalışma süresine dayalı mevzuat ve bilgi becerisine sahip bir şekilde görevde yükselme sınavı ile kariyerlerinde ilerleme imkanından memnun olduklarını belirtmektedirler. K2, görevde yüксеlebilme imkanından memnun olduğunu ifade ederken, “yükselme sınavına girmek için belli bir süre çalışma zorunluluğu”nun olmasından memnun olmadığını belirtmektedir. K12 ise kariyer ilerlemesinde “çalışma yılına göre değerlendirme yapılmakta, performans bazlı olması” gerektiğini ifade etmektedir. K8, ise “sınavlarda başarılı olanların hak ettiği yere geldiğine” inanmakta, ancak “siyasi baskı”nın kariyerde etkin olmaması gerektiğini, “liyakat esasına dayalı yükselme imkanı” olması, “akrabacılık ve adam kayırma olmamalı” ifadesi ile kariyer uygulamalarındaki memnuniyetsizliğini belirtmektedir. Memnuniyetsizlik yaratan uygulamaların devam etmesi durumunda iş bulabilirse “işten ayrılırim” ifadesini kullanmıştır. K23 ise, “süreye dayalı olarak sınava girip yükselme imkanı”nın memnun edici olduğunu belirtirken “belirli bir aşamadan sonra ilerlemek zorlaşmakta” ifadesini kullanırken, “iş güvencesi” olduğundan iş değişikliği yapmayacağını belirtmektedir. Kariyer engelleri çalışanın kariyerle ilgili beklentileri karşılamamaktadır.

K7, “eksik olunan konularda eğitimlere katılma” imkanının sağlanmasından, K10 ise “kariyer geliştirme uygulamalarıyla eğitim verilmesi”nin memnun edici olduğunu belirtirken, “görevde yükselme sınavından önce sınav öncesi eğitimin kaldırılması”ndan memnun olmadığını belirtmektedir.

Kariyer uygulamalarındaki memnuniyetsizliğin liyakat esaslı ve performans bazlı bir sistemin yoksunluğundan kaynaklandığını değerlendirmek mümkündür. Memnuniyetsizlik yaşandığında çalışanların altısı iş bulabilirse işten ayrılmanın söz konusu olabileceğini, kalanı ise iş güvencesi nedeniyle işten ayrılmayacağı şeklinde bir yol izleyeceğini belirtmektedir.

Bireysel olarak etkin bir kariyer planlama yapma yapmadığını nedenleri ile belirtiniz ifadesi için katılımcıların on beşi kariyer planlama yapmadığını belirtmektedir. K3, “etkin bir kariyer planlamanın ailede başlayıp bilinçli kişilerce yönlendirmesiyle meydana gelmekte” olduğunu ifade ederken, kendisini yönlendiren kişi bulamadığı için kariyer planlama yapmadığını vurgulamaktadır. K9 ise, kariyer planlaması yapmamasının nedenini “kurumda yükselme süreye bağlı” olduğu şeklinde, K5 ise “karşılığı olmayacağı düşüncesi”yle açıklamaktadır. K2 ise “kendini geliştirme, yasal mevzuatı takip etme” şeklinde kariyer planlama yaptığını ifade etmiş, benzer bir şekilde K4, “eğitim almaya devam etme, Sermaye Piyasası Kurulu eğitimlerine katılma ve sertifikalar edinme” şeklinde kariyer planlama yaptığını belirtmiştir. K13 ise, “belirli görevlerde çalışarak, işi sahiplenerek elde etme” imkanı tanınmasının kariyer planlamaya katkısı olacağını savunmaktadır.

Katılımcıların on beşi karşılığı olmayacağı düşüncesiyle kariyer planlama yapmadıklarını vurgulamışlardır. Kariyerde yükselmenin performansa bazlı aynı zamanda süreye dayalı olmadan uygulanması sonucunda kariyer planlama yapılabileceği ifade edilmektedir. Kariyer planlama yapanlar ise mevzuat takibi ve iletişim konusunda kendilerini geliştirdikleri şeklinde açıklama yapmaktadırlar.

Çalışanların on dokuzu kurumdaki uygulamalardan memnun olduklarını belirtmişlerdir. Liyakat, adam kayırma, performansa dayalı bir sistemin olmaması, görevde yükselme sınavlarının belirli bir çalışma süresine dayalı

olarak yapılması kariyer yönetimi konusunda kurumun eksiklikleri olarak görülmektedir. İş güvencesinin bulunmasından memnun olan ancak mevcut uygulamalardan memnun olmayan on iki çalışanın altısı kurumda kalmayı tercih edeceklerini, altısı da iş bulma durumunda işten ayrılacaklarını ifade etmektedirler.

Performansa dayalı olmayan, süre bekleme esası ve karşılığı olmayacağı düşüncesi ile kariyer planlama yapmadığını belirten çalışanların yanı sıra; mevzuat takibi, kendini eğitime ve geliştirme ile kariyer planlama yaptıklarını belirten çalışanlar kariyer planlama hakkındaki görüşlerini bildirmektedirler.

Çalışmanın her iki aşamasında elde edilen bulgular sonuç ve öneriler kısmında birlikte ele alınacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Birey ve kurum arasında yapılan yazılı sözleşmede yer almayan, konuşulmayan beklentileri ve yükümlülükleri kapsayan psikolojik sözleşme; beklentilerin karşılanabilirliği sonucunda davranış olarak ortaya çıkabilecek işten ayrılma niyeti ilişkisi bu çalışmada araştırılmıştır. Kurumun işgücü ihtiyacı ile bireylerin kariyer ihtiyaçları arasında denge kurma (Erdoğan, 2003: 16) süreci olan kariyer yönetiminin aracılık rolünün bu ilişki de nasıl bir değişim yarattığı incelenmeye çalışılmıştır.

Literatürdeki araştırmalarda Robinson, 1996; Sturges vd. 2005; Stoner ve Gallagher, 2010; Gerber, 2012; Crawshaw ve Game, 2015 gibi, kariyer yönetimi konusunda psikolojik sözleşmenin ve kariyer yönetiminin ayrı ayrı farklı değişkenlerle ilişkisinin araştırıldığı görülmektedir. Ancak bu konuların tek bir çatı altında incelendiği çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmada psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti incelenirken, aynı zamanda kariyer yönetimi, kariyer geliştirme ve kariyer planlamanın bu ilişkideki aracılık rolünün incelenmesi bakımından önem taşıdığı düşünülmektedir.

Kariyerin çalışanların beklentileri ve davranışları üzerindeki etkisini belirlemek, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme ve kariyer planlama faaliyetlerinin çalışanlar ile kurum arasındaki ilişkiyi nasıl yönlendirdiğinin tespit edilmesi ve bu ilişkiye etki eden diğer faktörlerin belirlenmesi çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Psikolojik sözleşmenin alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisiyle ilgili sonuçlar değerlendirildiğinde; psikolojik sözleşmeye etki eden alt yapı faktörlerinin bir kısmının çalışanın kişisel özellikleri olması, kuruma ait alt yapı faktörlerinden de çalışanın işe başlamadan önce haberdar olmasının önemli olduğu görülmektedir. Aynı zamanda da çalışanın kuruma katıldığı andan itibaren sosyalleşme süreci içerisinde insan kaynakları politikaları ve uygulamaları, kurum iklimi hakkında bilgi edinmesinin önemli olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir. Guest'in (2006) psikolojik sözleşme oluşum süreci modelinde kurum odaklı politik etkiler içerisinde insan kaynakları uygulamaları da bulunmaktadır. Bu uygulamalar arasında kariyer yönetiminin

yer alması, çalışan beklentilerinin kariyer yönetimi uygulamalarını etkileceği düşünülmektedir. Ayrıca kariyer yönetimi ve psikolojik sözleşmenin ortak çıktıları olarak işten ayrılma niyetinin varlığı göz ardı edilmemesi gereken bir konudur.

İşlemsel psikolojik sözleşmenin kısa vadeli bir yapısının olması ve iş gereklerinin dışına çıkılmaması, finansal kazanç odaklı olması, çalışanın kurumu uzun dönem çalışabileceği kurum olarak görmemesi gibi özellikler işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini pekiştirmektedir. Araştırmanın ikinci kısmında çalışanların kurumdaki terfi ile ilgili uygulamalardan memnun olmadıkları görülmüştür. Elde edilen sonuç, Rousseau'nun (2004: 122) işlemsel sözleşmenin içeriğine uyulmadığında çalışanın yeni bir iş arama eğiliminde olduğu bulgusuyla tutarlıdır. Ayrıca eğitim ile işlemsel psikolojik sözleşme arasındaki ilişkide en yüksek algıya sahip çalışanların lise mezunu olduğu da çalışmada ortaya konmakta, Cihangiroğlu ve Şahin'in (2012: 66) bulgularıyla uyum göstermektedir. Düşük eğitim düzeyine sahip çalışanların kısa vadeli çıktılarına odaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Elde edilen sonuçlar Akyüz'ün (2014: 105) bulgularıyla örtüşmemektedir.

İşlemsel psikolojik sözleşmenin kariyer yönetimi üzerinde ters yönlü etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İşlemsel psikolojik sözleşme, hızlı bir şekilde kariyer ilerlemesine odaklanmıştır. Meslekte çalışma süresi 1-5 yıl olan çalışanların diğer çalışanlara göre işlemsel psikolojik sözleşme düzeyinin yüksek çıkması işe yeni giren çalışanların kısa vadede kariyerlerinde hızlı dönüş almayı beklemelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

İlişkisel psikolojik sözleşme karşılıklı yatırım, sakadat, güven unsurlarının odağında olmasından dolayı uzun vadeli bir süreçtir. Bu süreç içerisinde çalışanlar, kurumla duygusal olarak bağ kurmakta, karşılığında kariyer ilerlemesi ve iş güvencesi beklemektedirler. İlişkisel sözleşme arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Psikolojik sözleşmenin alt boyutlarının işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisi de Bloome (2010: 158-159) tarafından onaylanmıştır.

Kariyer yönetimi uygulamalarıyla bireyin yeteneklerini bütünleştirme çabaları örgütsel hedeflere ulaşılması için tasarlanan faaliyetler, işten ayrılma niyetini etkilemektedir. İşten ayrılma niyeti; bilinçli olarak alınmış bir karar; arzulararak çalışılan kurumdan ayrılma isteğini ifade etmektedir. Demografik faktörler (eğitim, yaş gibi), yapısal faktörler olarak belirtilen terfi, ücret gibi kazanımlar, insan kaynakları uygulamaları, işin niteliği ve çevresel faktörler işten ayrılma niyetinde etkilidir. Yaş ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin, kurma sürecindeki 26-30 yaş çalışanlarda en yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Kendini kabul ettirmek için uğraşan 26-30 yaş grubu bireyler, fırsatları değerlendirip iş değiştirebilirler. En düşük işten ayrılma niyetine sahip olanlar ise 51-55 yaş aralığında kariyer sonu devresindeki çalışanlardır. İşten ayrılma niyetinin nedenlerinden birinin kariyer olduğu çeşitli çalışmalarda (Böckerman ve Ilmakunnas, 2009; akt. Koçoğlu: 2012: 93, Gerçek vd. 2015: 80) ortaya konmaktadır.

Kariyer yönetimi çalışanlara, terfi, eğitim-geliştirme gibi fırsatlarla kendini geliştirme imkanı sunmaktadır. Araştırma sonucunda nicel araştırma ile nitel araştırmanın bulgularının örtüşmesi, terfi ve kariyer ilerlemesi hakkındaki çalışan görüşleri, kariyer yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymuş, Ay ve arkadaşlarının (2014: 59) bulguları desteklenmiştir.

Kariyer yönetimi, çalışan beklentileri ile kurum beklentilerinin dengelenmesinde ve uyumlaştırılmasında rol oynamaktadır. İlişkisel psikolojik sözleşmenin kariyer yönetimi üzerinde olumlu etkisi bulunmuştur. Her iki kavram yapı itibarıyla uzun dönemli bir süreci kapsamaktadır. İlişkisel psikolojik sözleşme, sübjektif kariyerin beklentileriyle örtüşmektedir.

Kariyer yönetimi, eğitim-geliştirme, örgütsel yedekleme, terfi, yönetici geliştirme gibi uygulamalarıyla kariyer yönetimi araçlarını kullanarak çalışana değer verildiğini hissettiren, örgütsel amaçlara ulaşılırken, çalışan beklentilerinin karşılanmasına yardımcı olan bir ögedir. İlişkisel psikolojik sözleşme ile kariyer yönetimi arasındaki aynı yönde olan ilişkinin nedeni bu şekilde açıklanabilmektedir. Sonuç olarak; işlemsel psikolojik sözleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, kariyer yönetiminin aracılık rolünün

devreye girmesiyle mevcut ilişkinin derecesini azaltmaktadır. İlişkisel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyetinin ters yönlü ilişkisini, kariyer yönetiminin aracılık rolü azaltmaktadır. Neticede, kariyer yönetimi uygulamaları ile araçlarının gözden geçirilip yeniden yapılandırılmasında insan kaynağının elde tutulabilmesi açısından fayda olacağı düşünülmektedir.

Psikolojik sözleşmenin kariyer geliştirme üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmesine rağmen, psikolojik sözleşmenin alt boyutları ile kariyer geliştirme arasında bir ilişki görülmektedir. Meslekte çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olan çalışanların en yüksek kariyer geliştirme algısına sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, meslekte çalışma süresinin tecrübe kazanma, kendini gerçekleştirme ve yükselme imkanı sağlayacak kadar bir zaman dilimi içermesini ifade ederken, aynı zamanda kurumun kariyer süreçlerine dahil olarak ilerlemeyi sağlaması olarak ifade edilebilir. Meslekte çalışma süresinin içerdiği bu zaman dilimi kariyer ortası ve kariyer sonu devresini yaşayan çalışanları kapsamaktadır. İlişkisel psikolojik sözleşme ile kariyer geliştirme arasında aynı yönde bir ilişki varken, işlemsel psikolojik sözleşme ile kariyer geliştirme arasındaki ilişki ters yönde işlemektedir. Bu sonuç, kurumun kariyer geliştirme faaliyetlerini yeniden gözden geçirilmesine neden olmaktadır. Psikolojik sözleşmenin dinamik bir süreç olarak yeniden oluşturulmasına sebebiyet verdiği düşünülmektedir.

Çalışanlar kurumlarından kariyer, eğitim geliştirme desteği görmek istemektedirler. Nitel araştırma bulgularında da çalışanlar, görevde yükselme sınavından önce eğitim-geliştirme desteği isteğini belirtmektedir. Ayrıca kurumda çalışma süresi 14 yıl ve üzeri olan çalışanların kariyer geliştirme algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, uzun süre aynı kurumda çalışan bireylerin kurumlarından kariyer desteği görmek istemeleri şeklinde ifade edilebilmektedir. Hem ilişkisel sözleşme hem kariyer geliştirmenin uzun soluklu bir ilişkiye dayandığı kurumda mevcut durumun çalışma süresiyle alakalı olduğu görülmektedir.

Kariyer geliştirmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, terfi, eğitim-geliştirme desteği gibi konularda tespit edilmiş; iki kavram arasındaki ters yönlü ilişkisi ortaya konmuştur. Kariyer geliştirme, kariyer ilerlemesi yapmak

isteyen çalışanlar için motivasyon sağlamaktadır. Kariyer planlaması, ailede başlayıp bilinçli kişilerce yönlendirilmesiyle meydana gelmektedir, şeklindeki çalışan ifadesi göz önüne alındığında; bireyler kurumlarından koçluk, kariyer rehberliği gibi kariyer geliştirme desteği istemektedirler. Kariyer geliştirme, çalışanın beceri ve yeteneklerini geliştirmesi için kurumdan sağlanan destek anlamına gelmektedir. Aynı zamanda kuruma olan bağlılığı etkilerken, bireyin kariyer hedefine doğru büyüme sürecini oluşturmaktadır. Çalışanın.görevde yükselme sınavı ile terfi alabilmesi mümkünken, belirli bir süre çalışma zorunluluğunun olması kurumun kariyer geliştirme sürecinin çalışan açısından olumsuz yönüne vurgu yapmaktadır. Kariyer geliştirmede bireysel ve örgütsel ihtiyaç ve beklentilerin karşılıklı değişimi esastır.

İşlemsel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer geliştirmenin aracılık rolü bulunmuştur. İşlemsel psikolojik sözleşmenin kısa vadeli oluşu, kariyer geliştirmenin uzun vadeli bir bakışa sahip olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Kariyer geliştirme; kariyer planlama ile kariyer yönetiminin kesişim noktasını oluştururken, çalışanın uzun süre elde tutulmasına, zayıf yönlerini azaltıp, kendini geliştirmesine odaklanmaktadır. İşlemsel psikolojik sözleşmede ise çalışan iş gerekleri dışına çıkmamakta, ekstra rol görevleri üstlenmemektedir. Kariyer geliştirme mevcut özellikleriyle, işlemsel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisini azaltmıştır. Mevcut olan bu ikili ilişkide kariyer geliştirmenin aracılık rolünün, işlemsel psikolojik sözleşmeyi ilişkisel psikolojik sözleşmeye doğru yönlendirmiş olabileceği şeklinde yorumlanmaktadır.

Kariyer planlama, bireysel olarak kariyer amaçlarına ulaşılmasında, elde edilen becerileri ve kazanımları kapsamaktadır. En yüksek kariyer planlama algısının doktora eğitim düzeyine, en düşük kariyer planlama algısının lise eğitim düzeyine sahip çalışanlarda olduğu saptanmıştır. Kendini tanıma ve geliştirme güdüsüne sahip olma açısından doktora eğitim seviyesine sahip bireylerin kariyer planlama algılarının diğer eğitim düzeyindeki bireylere göre yüksek olması normal bir durumdur. Ayrıca evli çalışanların bekar çalışanlara göre kariyer planlama algıları yüksek bulunmuştur; bu durum aile sorumluluğu taşıyan bireylerin kariyer planlamasına daha çok önem vermeleri olarak

açıklanabilmektedir. Elde edilen sonuç, Kılıç ve Öztürk'ün (2009: 55), kariyer planlama ve medeni durumla ilgili bulgularıyla uyumludur.

İlişkisel psikolojik sözleşmenin kariyer planlama üzerinde etkisi bulunmuştur. Kurum ve birey arasında ortaya çıkan psikolojik sözleşme ile psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan işlemsel psikolojik sözleşme arasında bir ilişkinin bulunamaması kariyer planlamanın bireysel bir şekilde yapılması diğer bir ifade ile tek taraflı olması şeklinde yorumlanabilmektedir. Kariyer planlama, bireyin hayatı boyunca hedeflediği noktaya ulaşmasını sağlayan bir süreci içerdiğinden hem kurumdan bağımsız hem de kurumla uzun vadeli bir kesişim noktasına sahiptir. Birey kendini geliştirme amacıyla harcadığı zamanın ve çabanın karşılığını, çalıştığı kurumdan almak istemektedir.

Çalışanın kuruma kendisini fark ettirmesi ve kurum tarafından değerli olduğunun hissettirilmesi başarılı bir kariyer planlama sürecinin sonucudur. Çalışan kendini geliştirip, yetkinleştirirken, kurum da yetkinleşmiş çalışanla yoluna devam etmekten memnuniyet duymaktadır. Çalışan açısından tamamen bireysel ve kurumdan ayrı bir süreç olan kariyer planlama ile işten ayrılma niyeti arasında aynı yönde bir ilişki mevcuttur.

Psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti üzerinde ve işlemsel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma ilişkisinde kariyer planlamanın aracılık rolü bulunamamıştır. Daha önce de belirtildiği gibi kariyer planlamanın kurumda bağımsız bir şekilde yapılması bu sonucu ortaya çıkarmaktadır. Ancak ilişkisel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin derecesi kariyer planlama aracılığında azalmaktadır. Bu sonucun nedeni olarak uzun dönemli olarak yapılan kariyer planlamanın, bireyin uzun dönemli beklentilerinin karşılanmasıyla işten ayrılma niyeti ilişkisinin derecesini düşürmesi olarak yorumlanabilir.

Psikolojik sözleşme ihlali, işten ayrılma niyetini etkilemekte, bu iki kavram aynı yönde davranış göstermektedir. Bu sonuç Turnley ve Feldman (2000: 31), İşçi (2010: 109), Sturges ve arkadaşlarının (2005: 824) bulgularıyla örtüşmektedir. İhlal, çalışan beklentilerinin kurum tarafından karşılanmadığını hissettiğinde ortaya çıkan bir durumdur. Mevcut pozisyonda çalışma süreleri 7-

9 yıl olan çalışanların en yüksek psikolojik sözleşme ihlal algısına sahip olduğu görülmüştür. Mevcut pozisyonda belirli bir süre kalınması ve bu sürenin yükselme sınavına girebilme zaman dilimine denk gelmesi, yükseleceğini bekleyen çalışanın psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini düşünmesine yol açmaktadır. Mevcut pozisyonda çalışma süresinin 1-3 yıl aralığında olan çalışanların en yüksek işten ayrılma niyetine sahip olması birbirini pekiştiren ilişkilerdir. İhlalin sonuçları çalışanlarda olumsuz tutum ve davranışlara yol açmaktadır. İşten ayrılma niyeti ve işten ayrılma bu davranışlardan biridir.

Psikolojik sözleşme ihlali ile kariyer yönetimi arasında ters yönlü ilişki bulunmuştur. Bu sonuç Sturges ve arkadaşlarının (2005: 834) bulgularıyla tutarlıdır. Çalışan, kariyer yönetimi uygulamalarıyla kendisine söz verildiğine inandığı mesajları yorumlayıp gerçekleştirilmediğine kanaat getirdiğinde ortaya çıkmaktadır. Robinson ve Rousseau (1994: 255), Turnley ve Feldman (1999: 896) çalışanların en çok terfi konusunda ihlale uğradıklarını belirtmektedirler. Kariyer yönetimi uygulamalarındaki liyakat, adam kayırma, performans, bulunan pozisyonda belirli bir çalışma süresi gibi sorunlar psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini ortaya koymaktadır. Bu durum doğrultusunda psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin derecesi kariyer yönetimi aracılığında azaltılmaktadır.

Çalışanların eğitim-geliştirme ihtiyaçlarının karşılanmaması, terfi olanaklarının zorlaştırılması, kendini geliştirme eğiliminde olan çalışanın kurum tarafından desteklendiğini hissetmemesi, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısının olduğu şeklinde yorumlanabilir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 10-13 yıl olan çalışanlarda psikolojik sözleşme ihlalinin en yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Mevcut pozisyonda bekleme süresi ile kariyer beklentilerine karşılık bulamadığını düşünen çalışanın, kendini geliştirme konusunda kurum tarafından yalnız bırakıldığını hissetmesi şeklinde yorumlanabilir. Çalışanların performansa dayalı görevde yükselme esası ile inisiyatif kullanabilme istekleri kariyer geliştirme çalışmalarıyla gerçekleştirilebilir. Psikolojik sözleşme ihlali; işten ayrılma niyetini arttırma, örgütsel vatandaşlığı ve örgütsel bağlılığı azaltma şeklinde olumsuz, kurum tarafından istenmeyen sonuçlara yol

açmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyetinin aynı yönlü ilişkisi kariyer geliştirmenin aracılık etkisiyle azalmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlali ile kariyer planlama arasında ilişkinin yokluğu söz konusu olduğundan psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer planlamanın aracılık etkisi bulunamamıştır. Psikolojik sözleşmede; karşılıklı ilişkisine, değişim esasına vurgu yapıldığı gibi tek taraflı bir özellik taşıyan kariyer planlamada; psikolojik sözleşme var olamayacağından, ihlalinde olmayacağı düşünülmektedir.

Nicel analizle elde edilen bulgular ve bu bulguların nedenlerinin araştırıldığı nitel analiz aşamasında elde edilen sonuçlara dayalı olarak kuruma şu önerilerde bulunmaktadır:

Mülakat aşamasında çalışanların vermiş olduğu ifadelerin genelinde de kurumdaki sağlık uygulamaları, terfi imkanının oluşu, iş güvencesi, ücret garantisi, iş arkadaşları ve yönetici ilişkileri, kurumsal bir yapı gibi uygulamaların beklentileri karşıladığı belirtilmiştir. Memnun olunmayan uygulamaların terfi, eğitim geliştirme, ücret gibi kavramlar şeklinde belirtildiği görülmüştür. Kamuya hizmet için çalışma vurgusunun psikolojik sözleşme ve işten ayrılma niyeti için önemli bir etken olduğu hatırlanmalı, çalışanlara kurumda her şartta kalabilmeleri ve özverili olabilmeleri yönünde mesajlar verilmelidir.

Kariyer yönetiminde terfi, kariyer ilerlemesi için mevcut pozisyonda belirli bir süre bekleme zorunluluğu, inisiyatif kullanamama gibi memnun olunmayan uygulamalar olarak belirtilmektedir. Ayrıca akrabacılık (nepotizm), adam kayırma gibi istenmeyen kariyer yönetimi politikalarının ortadan kaldırılması, liyakata ve performansa dayalı yükselme imkanının getirilmesi, kariyer yönetimi uygulamalarının adil bir şekilde gerçekleştirilmesi, çalışanların bu konu ile ilgili güvenin yeniden sağlanması açısından önemli bir unsurdur.

Çalışanların terfi beklentilerinin karşılıksız olmadığına gösterilebilmesi için kurumun kariyer yönetimi araçlarını yeniden gözden geçirmesi önemli bir unsur olarak görülmektedir. Ayrıca kariyer planlama ile ilgili olarak koçluk, kariyer rehberliği ve kariyer merkezleri, iş zenginleştirme, rotasyon, iş dizaynı

gibi uygulamalarda iyileştirme yapılması ve etkin bir şekilde kurumda uygulanması, çalışanların kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme gibi konularda desteklendiğini hissetmesi açısından önemli yer tutmaktadır.

İşten ayrılma niyeti kuruma maliyet, zaman kaybı yaşatacağı için işten ayrılma niyetini ortadan kaldıracak faaliyetler uygulamaya konulmalıdır. Çalışan için motivasyon unsuru olan ve çalışanların beklentiler olarak ifade ettiği; performansa dayalı ücretlendirme, performansa dayalı terfi imkanının sağlanması ve ödüllendirme politikasının yürürlüğe konulması gerekmektedir.

Bu çalışmanın sonuçlarının, çalışanların beklentilerini ortaya koyması, kariyer yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin durumunu belirtmesi ve ilgili sektördeki yapı taşının insan olması nedeniyle her iki taraf açısından yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın kamu bankasında yapılmış olması nedeniyle, uygulayıcılar için özel bankalarda gerçekleştirilebilecek ya da farklı sektörlerde yapılacak olan başka bir çalışmanın, elde edilen bulguları daha ileri bir seviyeye taşıyabileceği düşünülmektedir.

Araştırmalar için ise kariyer beklentilerinin temelinde yatan istekler sonucunda ortaya çıkan; yeni kariyer yaklaşımlarından sınırsız kariyer, esnek kariyer, çift basamaklı kariyer, kariyer çapaları (değerleri) gibi konuların psikolojik sözleşme ile birlikte incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Psikolojik sözleşmenin oluşumuna etki eden kurum iklimi ile insan kaynakları uygulamalarının tamamının araştırma konusu yapılabilir. İş aile dengesi, kültür ile psikolojik sözleşme ilişkisi kariyer kavramına farklı bir bakış açısı sunması yönünden incelenebilir. Cinsiyet ayrımcılığı, çift kariyerli eşler gibi spesifik kavramlarında psikolojik sözleşme ihlali ve kariyer konuları, kültürel boyutlar teorisi ile psikolojik sözleşmeyle kariyer yönetiminin aracılık etkisi, bu çalışmadan hareketle incelenmeye değer konular olarak önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- ACAR, Ahmet (2013), “İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi”. *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, Beta Basım, İstanbul, s.87-162.
- ALTUNIŞIK, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 7.Baskı.
- ATAAY, İsmail Durak ve Ahmet Cevat Acar (2013), “Ücret Yönetimi”, *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, Beta Basım, İstanbul, s.351-449.
- AYTAÇ, Serpil (2001), *Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri*, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1.Baskı.
- AYTAÇ, Serpil (2005), *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*. Ezgi Kitapevi, Bursa, 2. Baskı.
- BERG, Bruce ve Howard Lune (2015), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Çev.Edt. H. Aydın, Eğitim Yayınevi.
- BİNGÖL, Dursun (2016), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 10.Baskı.
- BYARS, Lloyd ve Leslie Rue (2003), *Human Resource Management*, McGraw Hill, 7th Edition.
- DAWSON, Catherine (2015), *Araştırma Yöntemlerine Giriş*, Çev.Edt. A. Arı, Eğitim Yayınevi.
- DÜNDAR, Gönen (2013), “Kariyer Geliştirme”, *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, Beta Basım, İstanbul, s.267-299.
- ERDOĞMUŞ, Nihat (2003), *Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- EREN, Erol (2009), *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Basım, İstanbul, 9. Basım.
- GUTTERIDGE, Thomas ve Richard Hutcheson (1984), *Introduction: An Overview of Current Career Development Theory, Research and Practice*, Edt. Nadler L. The Handbook of Human Resource Development, John Wiley and Sons, Inc.
- KOÇEL, Tamer (2011), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 13.Baskı.
- LEIBOWITZ, Zandy, Caela Farren ve Beverly Kaye (1986), *Designing Career Development Systems*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1st Ed.

- NOE, Raymond (2008), *İnsan Kaynaklarının Eğitimi & Geliştirilmesi*, Çev. C. Çetin, Beta Yayınları.
- ÖZÇELİK, Oya (2013), “Eğitim ve Geliştirme”, *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, Beta Basım, İstanbul, s.163-210.
- ÖZDEMİR, Samet ve Yasemin Özdemir. (2015), “İşten Ayrılma Niyeti ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Akademik Çalışmaların İncelenmesi”, *Türkiye’de Örgütsel Davranış Çalışmaları I* içinde Edt. R. Kutanis, Gazi Kitabevi, Ankara, s.335-356.
- ÖZDEN, Cemil (2008), *Başarılı Bir Hayat için Kariyer Planlaması ve Yönetimi*, Ödül Yayınları, İstanbul.
- PUNCH, Keith (2005), *Sosyal Araştırmalara Giriş Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*, Çev.Edt. Z. Etöz, Siyasal Kitabevi.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2012), *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*, Beta Yayınları, İstanbul, 6. Baskı.
- ŞİMŞEK Şerif ve Abdullah Sosyal (2007), “Örgütlerde Kariyer Yönetimi”, *Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları* içinde, Edt. Ş. Şimşek, A. Çelik, A. Akatay, Gazi Yayınevi, Ankara, s.31-94.
- TEKİN, Vasfi Nadir (2014), *SPSS Uygulamalı İstatistik Teknikleri*, Seçkin Kitabevi, Ankara, 3.Baskı.
- YILDIRIM, Ali ve Hasan Şimşek (1999), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınevi, Ankara, 1.Baskı.

Süreli yayınlar

- ANDERSON, Neil ve Schalk René (1998), “The Psychological Contract in Retrospect and Prospect”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol:19, pp.637-647.
- ARMSTRONG, Deborah, Nita Brooks ve Cynthia Riemenschneider (2015), “Exhaustion from Information System Career Experience: Implications for Turn-Away Intention”, *MIS Quarterly*, Vol:39, No:3, September, pp.713-727.
- ASLAN, Zeynep ve Senem Etyemez (2015), “İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay’daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (7/3), s.482-507.
- AY, Ferda, Berrin Filizöz ve Mehmet Sadık Öncül (2014), “Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Kamu ve Özel Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *AKÜ İİBF Dergisi*, Cilt:16, Sayı:2, Aralık, s.45-61.

- AZIM, Abdul Mutalib Mohammed, Aminah Ahmad, Zoharah Omar ve Abu Daud Silong (2012). "Work-Family Psychological Contract, Job Autonomy and Organizational Commitment", *American Journal of Applied Science*, 9(5), pp.740-747.
- BARNETT, Renee Belinda ve Lisa Bradley (2007). "The Impact of Organisational Support for Career Development on Career Satisfaction", *Career Development International*, Vol:12, Iss:7, pp.617-636.
- BARUCH, Yehuda (1996), "Organizational Career Planning and Management Techniques and Activities in Use in High-Tech Organizations", *Career Development International*, Vol:1, Iss:1, pp.40-49.
- BARUCH, Yehuda ve Maury Peiperl (2000), "Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications", *Human Resource Management*, Vol:39, No:4, pp.347-366.
- BARUCH, Yehuda (2004), "Transforming Careers: from Linear to Multidirectional Career Paths Organizational and Individual Perspectives", *Career Development International*, Vol:9, No:1, pp.58-73.
- BARUCH, Yehuda (2006), "Career Development and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints", *Human Resource Management Review*, 16, pp.125-138.
- BERBEROĞLU, Güneş (1991), "İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama", *Kariyer Yönetimi. Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:24, Sayı:1, s.135-153.
- BLAU, Gary (1993), "Further Exploring the Relationship Between Job Search and Voluntary Individual Turnover", *Personnel Psychology*, 46, pp.313-330.
- BLOMME, Robert, Arjan Van Rheede ve Debbie Tromp (2010), "The Use of the Psychological Contract to Explain Turnover Intentions in the Hospitality Industry: A Research Study on the Impact of Gender on the Turnover Intentions of Highly Educated Employees", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol:21, No:1, January, pp.144-162.
- BOLAT, Oya İnci, Tamer Bolat ve Oya Aytemiz Seymen (2009), "Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:12, Sayı:21, Haziran, s.215-239.
- BOLAT, Tamer ve Oya Aytemiz Seymen (2003), "Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme", *Yönetim Dergisi*, Yıl:13, Sayı: 45, s.3-19.

- BOTHMA, Chris ve Gert Roodt (2013), “The Validation of the Turnover Intention Scale”. *Journal of Human Resource Management*, 11(1), pp.1-12.
- BRAEKKAN, Kristian F. (2012), “High Performance Work Systems and Psychological Contract Violations”, *Journal of Managerial Issues* Vol:24, No:3, pp.277:292.
- BRETZ, Robert, John Boudreau ve Timothy Judge (1994), “Job Search Behavior of Employed Managers”, *Personnel Psychology*, 47, pp.275-301.
- BURMAOĞLU, Serhat, Mustafa Polat ve Cem Harun Meydan (2013). “Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1, s.13-26.
- BÜYÜKYILMAZ, Ozan ve Ahmet F. Çakmak (2014), “İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt:14, Sayı:4, s.583-596.
- CAMPBELL, Jesse, Tobin Im ve Jisu Jeong (2014), “Internal Efficiency and Turnover Intention: Evidence From Local Government in South Korea”, *Public Personnel Management*, Vol:43(2), pp.259-282.
- CAMPION, Michael, Lisa Cheraskin ve Michael Stevens (1994), “Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation”, *The Academy of Management Journal*, Vol:37, No:6, pp.1518-1542
- CHANG, Huo-Tsan ve Chia-Yi Feng (2014), “Individual Management and Counseling As Moderators in Achieving Career Competencies and Success”, *Social Behavior and Personality*, 42(5), pp.869-880.
- CİHANGİROĞLU, Necmettin ve Bayram Şahin (2010), “Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı:11, s.1-16.
- CİHANGİROĞLU, Necmettin ve Bayram Şahin (2012), “Hekim ve Hemşirelerin Psikolojik Sözleşme Algılarının Karşılaştırılması”, *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11(1), s.63-70.
- CONWAY, Edel (2004), “Relating Career Stage to Attitudes Towards HR Practices and Commitment: Evidence of Interaction Effects”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), p.417-446.
- COTTON, John L. ve Jeffrey M. Tuttle (1986), “Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research”, *Academy of Management Review*, Vol:1, No:1, pp.55-70.

- COYLE-SHAPIRO, Jacqueline ve Ian Kessler (2000), “Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey”, *Journal of Management Studies*, 37(7), pp.904-930.
- COYLE-SHAPIRO, Jacqueline ve Ian Kessler (2002), “Exploring Reciprocity Through the Lens of the Psychological Contract: Employee and Employer Perspectives”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), pp.69-86.
- CUYPER, Nele De ve Hans De Witte (2006), “The Impact of Job Insecurity and Contract Type on Attitudes, Well-being and Behavioural Reports: A Psychological Contract Perspective”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, pp.395-409.
- CUYPER, Nele De, Thomas Rigotti, Hans De Witte ve Gisela Mohr (2008), “Balancing Psychological Contracts: Validation of a Typology”. *The International Journal of Human Resource Management*, 19:4, pp.543-561.
- CRAWSHAW, Jonathan ve Annilee Game (2015), “The Role of Line Managers in Employee Career Management: An Attachment Theory Perspective”. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol:26, No:9, pp.1182-1203.
- CROPANZANO, Russell ve Marie S. Mitchell (2005), “Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review”, *Journal of Management*. Vol:31, No:6, December, pp.874-900.
- ÇARIKÇI, İlker ve Özlem Çelikkol (2009), “İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (1), Sayı:9, s.153-170.
- ÇELİK, Adnan (2007). “Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları”, *Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları* içinde, Edt. Ş. Şimşek, A. Çelik, A. Akatay, Gazi Yayınevi, Ankara, s.1-30.
- DEMİRKASIMOĞLU, Nihan (2012), “Eğitim Örgütlerinde Çalışma İlişkilerini Anlamada Analitik Bir Araç Olarak Psikolojik Sözleşme Kavramı”. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 1(1), s.76-90.
- DEMİRKIRAN, Mustafa ve Ramazan Erdem (2014), “Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:19, S:3, s.289-311.
- DESPEAUX, Michael, H. Gibbs Knotts ve Jennifer S. Schiff (2014). “The Power of Partnerships: Exploring the Relationship between Campus Career Centers and Political Science Departments”, *Journal of Political Science Education*, 10(1), pp.37-47.

- DOĞAN, Selen ve Özge Demiral (2009), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:32, Ocak-Haziran, s.47-80.
- DUNCAN, Heater (2013), “Exploring Gender Differences in US School Principals’ Professional Development Needs at Different Career Stages”. *Professional Development in Education*, Vol:39, No:3, pp.293-311.
- EISENBERGER, Robert ve Linda Shanock (2003), “Rewards, Intrinsic Motivation ve Creativity: A Case Study of Conceptual and Methodological Isolation”, *Creativity Research Journal*, Vol:15, No:2-3, pp.121-130.
- ERDEM, Haluk, Yunus Gökmen ve Ufuk Türen (2015), “Psikolojik Sermayenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7/2, s.38-62.
- ERGÜN ÖZLER, Derya ve Enver Ünver (2012), “Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:17, S:2, s.325-351.
- FOONG-MING, Tan (2008), “Linking Career Development Practices to Turnover Intention: The Mediator of Perceived Organizational Support”, *Journal of Business and Public Affairs*, Vol:2, (1), pp.1-20.
- GERBER, Marius, Gudela Grote, Christian Geiser ve Sabine Reader (2012), “Managing Psychological Contracts in the Era of the “New” Career”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), pp.195-221.
- GERÇEK, Merve, Elmas Atay ve Gönen Dünder (2015), “Çalışanların İş-Yaşam Dengesi ile Kariyer Tatminin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (11), s.67-86.
- GUAN, Yanjun, Wnxia Zhou, Lihui Ye, Peng Jiang ve Yixin Zhou (2015), “Perceived Organizational Career Management and Career Adaptability as Predictors of Success and Turnover Intention Among Chinese Employees”. *Journal of Vocational Behavior*, 88, pp.230-237.
- GUBLER, Martin, Torsten Biemann, Cécile Tschopp ve Gudela Grote (2015), “How Career Anchors Differentiate Managerial Career Trajectories: A Sequence Analysis Perspective”, *Journal of Career Development*, Vol:42(5), pp.412-430.

- GUEST, David (1998), “Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?”, *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 649-664.
- GUTTERIDGE, Thomas G. (1973), “Predicting Career Success of Graduate Business School Alumni”. *Academy of Management Journal*, March, pp.129-137.
- GÜL, Hasan, Ercan Oktay ve Hakan Gökçe (2008), “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Akademik Bakış*, Sayı:15, s.1-11.
- GÜRBÜZ, Sait ve Mustafa Bekmezci (2012), “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:41, Sayı:2, s.189-213.
- HESS, Narelle ve Denise M. Jepsen (2009), “Career Stage and Generational Differences in Psychological Challenge Consulting”, Sydney, Australia and Contracts, *Career Development International*, Vol:14, No:3, pp. 261-283.
- HSIEH, Yi-Hua ve Mei-Ling Wang (2012), “The Moderating Role of Personality in HRM - from the Influence of Job Stress on Job Burnout Perspective”, *International Management Review*, Vol:8, No:2, pp.5-18.
- HUANG, Jie-Tsuen ve Hui-Hsien Hsieh (2015), “Supervisors as Good Coaches: Influences of Coaching on Employees’ in-role Behaviors and Proactive Career Behaviors”, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1), pp.42-58.
- HOM, Peter ve Rodger Griffeth ve Louise Sellaro (1984), “The Validity of Moble’s (1977) Model of Employee Turnover”, *Organizational Behavior and Human Performance* (34), pp.141-174.
- HORST, Anna C. Van Der, Ute-Christine Klehe ve Liesbeth Van Leeuwen (2012), “Doing It All at Once: Multitasking as a Predictor of Call Center Agents’ Performance and Performance-Based Dismissal”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol:20, No:4, December, pp.434-441.
- IGBARIA, Magid, Jeffrey Greenhaus ve Saroj Parasuraman (1991), “Career Orintations of MIS Employess: An Empirical Analysis”, *MIS Career Orientation*, June, pp.151-169.
- IVERSON, Roderick ve Margaret Deery (1997), “Turnover Culture in the Hospitality Industry”, *Human Resource Management Journal*, Vol:7, No:4, pp.71-82.

- JAYAWARDENA, Chandana ve Ales Gregar (2013), “Career and Knowledge Management Practices and Occupational Self Efficacy of Elderly Employees”, *Management Organizational Learning*, pp.533-539.
- JORGENSEN, Michael, Kermit Davis, Susan Kotowski, Pranathi Aedla ve Kari Dunning (2007), “Characteristics of Job Rotation in the Midwest US Manufacturing Sector”, *Ergonomics*, Vol:1, No:15, pp.1721-1733.
- KANBUR, Fatih ve Semra Birgün (2008). “Yeni Kariyere Geçiş Danışmanlığı için Kavramsal Bir Model: FATRA”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Yıl:1, Sayı:13, s.117-137.
- KANTEN, Pelin ve Selahattin Yeşiltaş (2015), “New Perspectives in Career Management: Boundaryless Career and Dual Ladder Career Path”, *Proceeding of the Multidisciplinary Academic Conferance*, pp.319-327.
- KARABEY, Canan Nur ve Seda Kayapalı Yıldırım (2016), “Bireysel Farklılıklar ile Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkide Üstün Desteğinin Aracılık Rolü”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1, s.140-160.
- KARCIOĞLU, Fatih ve Erkan Türker (2010), “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.24, Sayı.2.
- KARCIOĞLU, Fatih, Zafer Aykanat ve Orhan Çınar (2014), “Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama”. *Research Journal of Business Management*, Vol:1, Sayı:2, s.74-86.
- KILIÇ, Gonca ve Yüksel Öztürk (2009), “Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. Anatolia”, *Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt:20, Sayı:1, s.45-60.
- KINGIR, Said ve Gül Gün (2007), Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme Sorunları. Ekev Akademi Dergisi, Yıl:11, Sayı:30, s.279-298.
- KONG, Haiyan, Catherine Cheung ve Haiyan Song (2011), “Hotel Career Management in China: Developing a Measurement Scale”, *International Journal of Hospitality Management*, 30, pp.112-118.
- KOTTER, John Paul, (1973), “The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process”, *Management Review*, Vol:15 (3), pp.91-99.
- LAMBERT, Erci, Nancy Lynne Hogan ve Shannon Barton (2001), “The Impacr of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of A Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers”, *The Social Science Journal* (38), pp.233-250.

- LESTER, Scott, William H. Turnley, James M Bloodgood ve Mark C. Bolino (2002), “Not Seeing Eye to Eye: Differences in Supervisor ve Subordinate Perceptions of and Attributions for Psychological Contract Breach”, *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp.39-56.
- LUNENBURG, Fred C. (2011), “Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations”, *International Journal of Management, Business, and Administration*, Vol:15, No:1, pp.1-6.
- MALİK, Sonia ve Venkata Subramanian (2015), “Job Expectations and Perception Variationas across Career Stages: An Empirical Studay in Indian Tractor Industry”, *Paradigm* 19(2), pp.212-231.
- MARTIN, Graeme, Harry Staines ve Judy Pate (1998), “Linking Job Security and Career Development in a New Psychological Contract”, *Human Resource Management Journal*, Vol:8, No:3, pp.20-40.
- MORRISON, Elizabeth ve Sandra L. Robinson (1997), “When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops”, *Academy oi Management Review*, Vol:22, No:1, pp.226-256.
- MOWDAY, Richard, Christine Koberg ve Angelina McArthur (1984), “The Psychology of the Withdrawal Process: A Cross-Validation Test of Mebley’s Intermediate Linkages Model of Turnover in Two Samples”. *Academy of Management Journal*, Vol:27, No:1, pp.79-94.
- OKAN, Tarhan, Selcen Sarı ve Tülay İlhan Nas (2014), “Yönetim Kurulu Yapısı İle Finansal Performans Arasındaki İlişkide Uluslararası Çeşitlenmenin Aracılık Etkisi”, *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl:25, Sayı:77, Aralık, s.39-78.
- ÖLÇER, Ferit (1997), “İşletmelerde Kariyer Yönetimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:30, Sayı:4, s.87-103.
- ÖNCÜL, Sadık, Adnan Akın ve İhsan Yüksel (2009), “Kariyer Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Görgül Çalışma”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, s.710-715.
- ÖRÜCÜ, Edip, Recep Kılıç ve Taşkın Kılıç (2007), “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:14, Sayı:2, s.117-135.
- ÖZDAŞLI, Kürşat ve Özlem Çelikkol (2012), “Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:4, Sayı:7, s.141-145.

- ÖZDEMİR, Murat (2010), “Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), s.323-343.
- ÖZDEMİR, Yasemin ve Mustafa Aras (2015), “Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, s.107-121.
- ÖZGEN, Hande ve Hüseyin Özgen (2010), “Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1, s.1-19.
- PAN, William ve Haven Jack Werblow (2012), “Does Good Job Enrichment Policy and Practices Impact Employee’s Job Satisfaction?”, *The Journal of Global Business*, Vol:6, Iss:1, pp.1-5.
- PATRICK, Andrew Harold (2008), “Psychological Contract and Employment Relationship”, *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, Vol:7, No:4, pp.7-24.
- PIPKINS, Keri Carter, Gail S. Rooney ve Imants Jaunarajs (2014), “Back to the Basics: Career Counseling”, *New Directions for Student Services*, Winter, Vol:2014, Iss:148, pp.35-48.
- RIGOTTI, Thomas (2009), “Enough is Enough? Threshold Models for the Relationship between Psychological Contract Breach and Job-related Attitudes”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), pp.442-463.
- ROBINSON, Sandra L. (1996), “Trust and Breach of the Psychological Contract”, *Administrative Science Quarterly*, Vol:41, No:4 (December, 1996), pp.574-599.
- ROBINSON, Sandra L. ve Denise Rousseau (1994), “Violating The Psychological Contract Not The Exception But The Norm”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol:15, pp.245-259.
- ROBINSON, Sandra L. ve Elizabeth Wolfe Morrison (1995), “Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior”, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol:16, pp.289-298.
- ROUSSEAU, Dennis M. (2004), “Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate”, *The Academy of Management Executive*, Vol:18, No:1, pp.120-127.
- SAEED, Iqra, Momina Waseem, Sidra Sikander ve Muhammad Rizwan (2014), “The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence

and Organizational Commitment”, *International Journal of Learning&Development*, Vol:4, No:2, pp.242-256.

SCHEEPERS, Caren B. ve Johannes G. Shuping (2011), “The Effect of Human Resource Practices on Psychological Contracts at an Iron Ore Mining Company in South Africa”, *Journal of Human Resource Management*, pp.139-157.

SCHEIN, Edgar (1996), “Implications for Career Development in the 12st Century”, *The Academy of Management Executive*, Vol:10, No:4, pp.80-88.

SEYMEN, Oya (2004), “Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:23, Sayı:1, s.79-114.

SIMS, Ronald R. (1994), “Human Resource Management’s Role in Clarifying the New Psychological Contract”, *Human Resource Management*, Vol.33, No:3, pp.373-382.

STONER, S. Jason, Vickie C. Gallagher (2010), “Who Cares? The Role of Job Involvement in Psychological Concract Violation”, *Journal of Applied Social Psychology*, 40, pp.1490-1514.

STURGES, Jane, Neil Conway, David Guest ve Andreas Liefoghe, (2005), “Managing The Career Deal: The Psychological Contract as a Framework For Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, 26, s.821-838.

SUPER, Donald ve Douglas Hall (1978), “Career Development Exploration and Planning”, *Annual Reviews Psychology*, 29, pp.333-372.

SAEED, Iqra, Momina Waseem, Sidra Sikander ve Muhammad Rizwan (2014), “The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment”, *International Journal of Learning&Development*, Vol:4, No:2, pp.242-256.

SCHEEPERS, Caren B. ve Johannes G. Shuping (2011), “The Effect of Human Resource Practices on Psychological Contracts at an Iron Ore Mining Company in South Africa”, *Journal of Human Resource Management*, pp.139-157.

SCHEIN, Edgar (1996), “Implications for Career Development in the 12st Century”, *The Academy of Management Executive*, Vol:10, No:4, pp.80-88.

SEYMEN, Oya (2004), “Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir

İnceleme”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:23, Sayı:1, s.79-114.

SIMS, Ronald R. (1994), “Human Resource Management’s Role in Clarifying the New Psychological Contract”, *Human Resource Management*, Vol.33, No:3, pp.373-382.

STONER, S. Jason, Vickie C. Gallagher (2010), “Who Cares? The Role of Job Involvement in Psychological Contract Violation”, *Journal of Applied Social Psychology*, 40, pp.1490-1514.

STURGES, Jane, Neil Conway, David Guest ve Andreas Liefvooghe, (2005), “Managing The Career Deal: The Psychological Contract as a Framework For Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, 26, s.821-838.

SUPER, Donald ve Douglas Hall (1978), “Career Development Exploration and Planning”, *Annual Reviews Psychology*, 29, pp.333-372.

TAK, Burçin ve Aydem Çiftçioğlu (2008), “Mesleki Bağlılık ve Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(4), s.155-178.

TOPÇU, Mustafa Kemal ve Nejat Basım (2013), “Örgütsel Özdeşleşmenin Bir Öncülü Olarak Psikolojik Sözleşme Algısı: KOBİ’lerde Bir Araştırma”, *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, s.171-175.

TOPÇU, Mustafa Kemal ve Nejat Basım (2015), “Kavramsal Bağlamı ve Olası Tartışma Alanlarıyla Psikolojik Sözleşme: Bir Gözden Geçirme Çalışması”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), s.83-103.

TUNA, Muharrem (2007), “Personel Devir Oranı Analizi: Ankara’da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1, s.45-52.

TURNLEY, William, Daniel Feldman (1999), “The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty and Neglect”, *Human Relations*, Vol:52, No:7, pp.895-922.

TURNLEY, William, Daniel Feldman (2000), “Re-Examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators”, *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp. 25-42.

TÜRNÜKLÜ, Abbas (2001). “Eğitim Bilim Alanında Aynı Araştırma Sorusunu Yanıtlamak için Farklı Araştırma Tekniklerinin Birlikte Kullanılması”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, Cilt:26, Sayı:120, s.8-13.

- WANGITHI, Waiganjo Esther ve Ng'ethe Jane Muceke (2012), "Effect of Human Resource Practices on Psychological Contract in Organizations", *International Journal of Business and Social Science*, Vol:3, No:19, pp.117-122.
- YAN, Aimin, Guorong Zhu ve Douglas T. Hall (2002), "International Assignments for Career Building: A Model of Agency Relationships and Psychological Contracts", *Academy of Management Review*, Vol:27, No:3, pp.373-391.
- YAPRAK, Şenol, Mustafa Hotamışlı ve Meltem Gerek (2010), "Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:15, S:1, s.399-421.
- YENİHAN, Bora, Mert Öner ve Kemal Çiftiyıldız (2014), "İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma", *Çalışma İlişkileri Dergisi*, C:5, Sayı:1, s.38-49.
- YILDIRIM, Bekir (2015), "Fen Bilimleri Öğrenme Kaygı Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması", *Muş Alpaslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, s.33-43.
- YOUNG, Angela M. (2009), "Frustration-Instigated Career Decisions: A Theoretical Exploration of the Role of Frustration in Career Decisions", *Human Resource Development Review* Vol:8, No:3 September, pp.281-299.
- YÜCEL, İlhami ve Yavuz Demirel (2013), "Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı!", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:27, Sayı:2, s.159-177.
- ZHAO, Jun ve Lujin Chen (2008), "Individualism, Collectivism, Selected Personality Traits and Psychological Contract in Employment: A Comparative Study", *Management Research News*, Vol:31, No:4, pp.289-304.

Diğer yayınlar

- BÜYÜKYILMAZ, Ozan (2013), *Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi*, Basılmamış Doktora Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- ÇETİNKAYA, Fatih Ferhat (2014), *Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- DİKİLİ, Ali (2012). *Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisi: Bir Örnek Olay Çalışması*, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- İŞÇİ, Emre (2010), *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü*, Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KAYA, Yasemin (2008), *Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan Akademisyenlerin Çalışma Biçimlerinin Örgütsel Bağlılıklarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi.
- KESKİN, Cemil (2014), *İlköğretim Okullarında Örgütsel Etkililik, Mesleki Doyum ve İşten Ayrılma Eğilimi* Basılmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- KIYIK, Güzin (2011). *Psikolojik Sözleşme Kavramının, Türkiye’de Medya Sektörü Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi ve Analizi*, Basılmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KOÇOĞLU, Merve (2012), *Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- MİMAROĞLU, Hande (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TOPÇU, Mustafa Kemal (2015), *Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısını Rolü*, Basılmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- TORUN, Yasemin (2016), *Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi.
- TÜRKER, Erkan (2010), *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YANIK, Oktay (2014), *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü*, Basılmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İnternet

- COYLE-SHAPIO, Jacqueline ve Marjo-Riitta Parzefall (2008), “Psychological Contracts”. pp.17-34, [http://eprints.lse.ac.uk/26866/1/Psychological_contracts_\(LSERO\).pdf](http://eprints.lse.ac.uk/26866/1/Psychological_contracts_(LSERO).pdf), 30.03.2015.
- GYLNN, Caroline (2000), “Work-Life Balance, Careers and The Psychological Contract”, <http://www.mbsportal.bl.uk/secure/subjareas/hrmemplyrelat/roffeypar/k/115969worklifebalancepsych.pdf>, 30.03.2015.
- HR Dergi (2012), *Kariyer Planlamayı Baştan Okuyalım*. <http://www.hrdergi.com/tr/dergi/mayis-2012/kariyer-planlamayi-bastan-okuyalım/2143.aspx>, Mayıs, 18.12.2015.
- LESSNER, Ryan ve Mesut Akdere (2008), “Review of the Literature on the Changing Psychological Contract: Implications on Career Management and Organizations” <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501612.pdf>, 30.04.2015.
- LIU, Xiangmin ve Rosemary Batt (2010), “How Supervisors Influence Performance: A Multilevel Study of Coaching and Group Management in Tecnology-Mediated Services”, <http://digitalcommens.ilr.cornell.edu/articles/347/>
- ROUSSEAU, Dennis M. (2000), “Psychological Contract Inventory Technical Report”, Version 2, February, http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI.pdf, 30.04.2015.
- TÜRK DİL KURUMU. “Güncel Türkçe Sözlük”, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.564d8f9d8c13b0.37009101, 17.11.2015.
- WIRTH, Linda (2001), *Breaking through the Glass Ceiling Women in Management International Labour Office: Geneva*, <http://dspace.africaportal.org/jspui/bitstream/123456789/21576/1/Breaking%20through%20the%20glass%20ceiling%20Women%20in%20management.pdf?1>, 12.12.2015.

EKLER

EK-1

Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Yönetiminin Rolünün Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma

Bu anket, çalışanların psikolojik sözleşme algıları ile işten ayrılma niyetinde kariyer yönetiminin rolünü incelemek amacıyla yapılmaktadır. Bu ankette vereceğiniz bilgiler sadece akademik amaçlı olarak kullanılacak ve gizli tutulacaktır.

Katılımınız ve katkınız için teşekkür ederiz.

Burcu ÜZÜM
Sakarya Üniversitesi SBE Doktora Öğrencisi

Danışman: Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR
Sakarya Üniversitesi, İKY Bölümü Öğretim Üyesi

Bölüm 1:

Lütfen aşağıdaki ifadeleri size uygunluk durumuna göre işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Bu işi sadece para için yapıyorum	1	2	3	4	5
2.Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı severim.	1	2	3	4	5
3.Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu firmada yükselmeyi bekliyorum	1	2	3	4	5
4.İşte her şeye karışmamak önemlidir.	1	2	3	4	5
5.Bu firmada ilerlemeyi bekliyorum	1	2	3	4	5
6.Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum	1	2	3	4	5
7.İşe sadece işimi yapmak için geliyorum	1	2	3	4	5
8.Bu firmada kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
9.Bu firmaya bağlılığım sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.	1	2	3	4	5
10.Bu firmanın, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
11.Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum	1	2	3	4	5
12.Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi ... vd.) karşılığında bu firmaya % 100 katkıda	1	2	3	4	5

bulunmaya hazırım.					
13.Sıkı çalıştığım takdirde bu firmada terfi edebilme imkanım vardır.	1	2	3	4	5
14.Çalıştığım firmada kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
15.Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum	1	2	3	4	5
16.Bu firmada sonuna kadar çalışırım.	1	2	3	4	5
17.Çalıştığım firmada her şeye fazlasıyla karışırım	1	2	3	4	5

Bölüm 2:

Lütfen aşağıdaki ifadeyi size uygunluk durumuna göre işaretleyiniz.	Hiç Karşılanmıyor	Kısmen karşılanıyor	Kararsızım	Çoğu Karşılanıyor	Tamamen karşılanıyor
1.Genel olarak, işinizle ilgili beklentilerinizin işvereniniz tarafından ne düzeyde karşılandığını düşünüyorsunuz?	1	2	3	4	5

Bölüm 3:

Lütfen aşağıdaki ifadeleri size uygunluk durumuna göre işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Önümüzdeki yıl muhtemelen farklı bir kurumda çalışmak için iş arıyor olacağım	1	2	3	4	5
2.Önümüzdeki yıl kesinlikle farklı bir kurumda çalışıyor olacağım.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım kurumdan ayrılmayı sık sık düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Bölüm 4:

Lütfen aşağıdaki ifadeleri size uygunluk durumuna göre işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Kariyer gelişimime yardımcı olacak eğitimler verilmektedir.	1	2	3	4	5

2.Amirim, kariyerimi yönlendirecek eğitimi aldığımdan emindir.	1	2	3	4	5
3.Bu örgütte gelişmem için bilmem gereken şeyler konusunda eğitildim.	1	2	3	4	5
4.Şahsıma bir kişisel gelişim planı verildi.	1	2	3	4	5
5.Bana gelecek için becerilerimi geliştirecek işler verildi.	1	2	3	4	5
6.Amirim, bana performansım hakkında açık geribildirimler veriyor.	1	2	3	4	5
7.Gereksinim duyduğumda kariyer konusunda doğru tavsiyeler verilmektedir.	1	2	3	4	5
8.İş yerinde kariyer gelişimime yardımcı olacak personelle tanıştırıldım.	1	2	3	4	5
9.Kariyer gelişimime yardım için bir mentor (danışman) sağlandı.	1	2	3	4	5
10.Amirim, kariyerime yardımcı olacak kişileri bana tanıttı.	1	2	3	4	5
11.Kariyer gelişimini etkileyebilecek kişilerle tanışırım.	1	2	3	4	5
12.Kurumun sosyal amaçlı toplantılarda üst düzey yönetimle tanışırım.	1	2	3	4	5
13.Çalışmak istediğim iş alanlarındaki kişilerle ilişki kurarım.	1	2	3	4	5
14.Üst düzey projelerde yer almak için gayret gösteririm.	1	2	3	4	5
15.Başkaları, kendiliğinden önerilerde bulunmazsa bile, kariyer konusunda tavsiyelerini isterim.	1	2	3	4	5
16.Amirim performansıma ilişkin geri bildirimde bulunmadığı zamanlarda bile, performans konusunda geri bildirim isterim.	1	2	3	4	5
17.Yeni beceriler geliştirmeye katkıda bulunmayacak yeni bir görevi hiçbir şekilde kabul etmem.	1	2	3	4	5
18.Çalıştığım kurumdan ayrılma planlarını bir dönem yaptım.	1	2	3	4	5
19.Çalıştığım kurumda hedeflenen kariyere ulaşamadığımda, kurumdan ayrılmaya yönelik planları harekete geçirecek becerilere ve deneyime sahibim.	1	2	3	4	5
20.Özgeçmişimi güncellenmiş olarak hazır bulundururum.	1	2	3	4	5
21.Çalışılan kurum dışında ne tür iş ilanlarının olduğunu takip ederim.	1	2	3	4	5
22.Boş zamanlarımda iş ile ilgili dergi ve kitaplar okurum.	1	2	3	4	5
23.Kurum dışındaki kariyer ile ilgili eğitim ve geliştirme aktivitelerini izlerim.	1	2	3	4	5
24.Özgeçmişimi zenginleştirmek için görev dışı faaliyetlerde bulunurum.	1	2	3	4	5
25.Kurumsal görevde saygınlık kazandığımdan eminim.	1	2	3	4	5
26.Amirimi başarılarımdan haberdar ederim.	1	2	3	4	5
27.Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.	1	2	3	4	5
28.Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
29.Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir.	1	2	3	4	5
30.Yeni işe başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.	1	2	3	4	5
31.Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek	1	2	3	4	5

işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.					
32.Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.	1	2	3	4	5
33.Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki ifadeleri size uygunluk durumuna göre işaretleyiniz.

Bölüm 5: Kişisel Bilgiler

Cinsiyet: (1) Erkek (2) Kadın

Yaşınız: (1) 20-25 (2) 26-30 (3) 31-35 (4) 36-40 (5) 41-45 (6) 46-50
(7) 51-55(8) 56 ve üzeri

Medeni durum: (1) Evli (2) Bekar

Çocuğunuz var mı? (1) Evet (2) Hayır

Çocuk sayısı: (1) 1 çocuk (2) 2 çocuk (3) 3 çocuk ve üzeri

Eğitim durumu: (1) Lise (2) Ön lisans (3) Lisans (4) Yüksek lisans (5) Doktora

Aylık geliriniz:(1) 1500-2000TL (2) 2001-2500 TL (3) 2501-3000 TL (4) 3001-3500 TL (5) 3501-4000 TL (6) 4001-4500 TL (7) 4501 TL ve üzeri

Pozisyonunuz:

Meslekte çalışma süreniz: (1) 1-5 yıl (2) 6-10 yıl (3) 10-15 yıl (4) 16 yıl ve üzeri

Kurumda çalışma süreniz:

(1) 1-3 yıl (2) 4-6 yıl (3) 7-9 yıl (4) 10-13 yıl (5) 14 yıl ve üzeri

Şu anda çalışmakta olduğunuz kurum, görev yaptığınız kaçınıcı kurumdur?
()1 () 2 () 3 () 4 ve üzeri

Bulunduğunuz pozisyonda çalışma süreniz:

(1) 1-3 yıl (2) 4-6 yıl (3) 7-9 yıl (4) 10-13 yıl (5) 14 yıl ve üzeri

EK-2

- 1- Çalıştığınız kurumda sizi memnun eden ne gibi uygulamalar var? Bu uygulamalar beklentilerinizi karşılamıyorsa nedenleri nelerdir?
- 2- Çalıştığınız kurumda kariyerle ilgili uygulamalardan memnun musunuz? Memnun ya da değilseniz nedenleri nelerdir? Memnuniyetsizlik durumunda kariyerinizle ilgili nasıl bir yol izlersiniz?
- 3- Bireysel olarak etkin bir kariyer planlama yaptığınızı düşünüyor musunuz? Nedenleri ile belirtiniz?
- 4- Kişisel özellikleriniz (cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuğunuz var mı?, çocuk sayısı, eğitim durumu, gelir düzeyi, pozisyon, meslekte çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, görev yapılan kurum sayısı, mevcut pozisyonda çalışma süresi) hakkında bilgi verir misiniz?
- 5- Eklemek istediğiniz bir şey var mı?

ÖZGEÇMİŞ

1981 yılında İzmit'te doğan Burcu ÜZÜM, evli ve iki erkek çocuk annesidir. 1999 yılında Derince 19 Mayıs Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi'nden mezun olup, 2003 yılında Kocaeli Üniversitesi Derbent Turizm Meslek Yüksekokulu'nu önlisans derecesi ile bitirmiştir. 2005 yılında DGS sınavı ile Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümüne yerleştikten sonra 2008 yılında lisans diploması almaya hak kazanmıştır. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü işletme yüksek lisans (MBA) programına başlamış, 2010 yılında mezun olmuştur. Özel sektörde çeşitli kurumlarda çalışmış olup 2008'den beri kamu sektöründe görev yapmaktadır.