T.C.
ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

# BİREYSEL KARİYER YÖNETİMİNİN, BİREYSEL PERFORMANS VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

**Dirayet Hazal ASPARUK**

Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer AYDEMİR

İstanbul, 2022

# BİREYSEL KARİYER YÖNETİMİNİN, BİREYSEL PERFORMANS VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

**Dirayet Hazal ASPARUK**

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

2022

Dirayet Hazal ASPARUK tarafından hazırlanmış ve 22/02/2022 tarihinde sunulmuş BİREYSEL KARİYER YÖNETİMİNİN, BİREYSEL PERFORMANS VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ başlıklı tez İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak **oy birliği** ile kabul edilmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer AYDEMİR

Danışman

Tez Savunma Sınavı Jüri Üyeleri:

| | | |
|---|---|---|
| Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer AYDEMİR | İşletme Fakültesi, Altınbaş Üniversitesi | _____ |
| Dr. Öğr. Üyesi Emir Kaan CENGİZ | Meslek Yüksekokulu, Altınbaş Üniversitesi | _____ |
| Prof. Dr. İbrahim Sani MERT | İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Antalya Bilim Üniversitesi | _____ |

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak bütün şartları sağladığını beyan ederim.

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü kabul tarihi:

____/____/____

Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik davranışlara uygun olarak edinildiğini ve sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca, bu kuralların ve davranışların gerektirdiği şekilde, bu çalışmada, orijinal olmayan tüm materyalleri ve sonuçları tamamen alıntı yaptığımı ve referans gösterdiğimi de beyan ederim.

Dirayet Hazal ASPARUK

İmza

# TEŞEKKÜR

Bu çalışma sırasında akademik yol göstericiliği ve değerli desteklerinden dolayı tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer AYDEMİR hocama, çalışma süresince tüm olumsuzluklara benimle göğüs geren, sonsuz anlayışıyla hep yanımda olan sevgili eşim Kutay ASPARUK'a ve bana ilham kaynağı olan annem Güngör TUNCAY'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

# ÖZET

# BİREYSEL KARİYER YÖNETİMİNİN, BİREYSEL PERFORMANS VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

ASPARUK, Dirayet Hazal.

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı, Altınbaş Üniversitesi,

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer AYDEMİR

Tarih: 05/2021

Sayfa: 114

Kariyer Yönetimi, bir kurumun çalışanlarının yetenek, kişilik özellikleri ve ilgi alanları doğrultusunda kariyer yollarının planlı bir şekilde çizilmesidir. Bireysel kariyer yönetimi, kişinin kendini geliştirmesi, çalışma hayatında özgüvenli olması ve öz farkındalığı için çok önemli bir rol oynamaktadır. Özgüvenli bireyin, bireysel ve bunun devamında örgütsel performansının da olumlu etkileneceği düşünülmektedir. Bu çalışmanın yapılış amacı bankacılık sektöründe çalışan kişilerin bireysel kariyer yönetimlerinin, bireysel performanslarına ve örgütsel performansa anlamlı bir etkileri olup olmadığını incelemektir. Bunun yanı sıra çalışanların yaş, medeni durum, kıdem ve cinsiyet değişkenlerine göre bireysel kariyer yönetimlerinin farklılaşma düzeyine bakılmıştır. Bu çalışmanın katılımcıları, Türkiye Bankacılık Sisteminde bulunan 35 Mevduat Bankasından rassal seçilen bir bankanın 22000 çalışanından rassal seçilmiş 356 kişidir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde amaca uygun literatür taraması ile kariyer ve kariyer yönetimi kavramları ve alt bileşenleri incelenmiştir. İkinci bölümde bireysel ve örgütsel performans kavramları, performans yönetimi ve performans değerlendirme yöntemleri konuları incelenmiştir. Üçüncü bölümde çalışmanın amacı, kapsamı, önemi, sınırlılıkları açıklanmıştır ve hedef kitleye yapılan anket çalışması sonuçlarının istatistiki olarak analiz edilmesinden ortaya çıkan sonuçlar ve yorumları bulunmaktadır. Çalışma sırasıyla literatür taraması ile oluşturulan teorik kısım ve hedef kitleye yapılan anket çalışması sonuçlarının analizi kısımlarını kapsamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer, Performans, Kariyer Yönetimi, Örgütsel Performans, Bireysel Performans

# ABSTRACT

# A RESEARCH ON THE EFFECT OF INDIVIDUAL CAREER MANAGEMENT ON INDIVIDUAL PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: THE CASE OF BANKING SECTOR

ASPARUK, Dirayet Hazal.

MBA., Department of Business Administration, Altınbaş University

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Muzaffer AYDEMİR

Date: [May, 2021]

Pages: 114

Career Management is the planning of career paths in line with the talents, personality traits and interests of an organization's employees. Individual career management plays a very important role for self-improvement, self-confidence in work life and self-awareness. It is thought that the self-confident individual's performance and the organizational performance will be positively affected. The purpose of this study is to investigate whether the individual career management of the people working in the banking sector has a significant effect on their individual performance and organizational performance. In addition, the level of individual career management of employees according to age, marital status, seniority and gender variables was examined. The participants of this study randomly selected from 1 Deposit Bank from 35 Deposit Banks found in Turkey Banking System and from that selected 1 Bank 356 employees randomly selected from 22000 employees. The study consists of three parts. In the first chapter, concepts and sub-components of career and career management were examined with the appropriate literature review. In the second chapter, concepts of individual and organizational performance and performance management, performance evaluation methods are examined. In the third chapter, the aim, scope, importance and limitations of the study are given and also the results of the statistical analysis of the results of the survey conducted to the target group and aforesaid results' comments are found. The study includes the theoretical part created by the literature review and the analysis parts of the survey results made to the target audience, respectively.

**Keywords:** Career, Performance, Career Management, Organizational Performance, Individual Performance.

# İÇİNDEKİLER

**Sayfa**

**ÖZET** ..... **vi**

**ABSTRACT** ..... **vii**

**TABLO LİSTESİ** ..... **xiv**

**ŞEKİL LİSTESİ** ..... **xvii**

**KISALTMALAR** ..... **xviii**

**GİRİŞ** ..... **1**

**1.KARİYER VE KARİYER YÖNETİMİ KAVRAMLARININ İNCELENMESİ** ..... **4**

1.1. KARİYERİN TANIMI VE ÖNEMİ ..... 4

1.2. KARİYER KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ ..... 5

1.3. KARİYER İLE İLGİLİ KAVRAMLAR ..... 5

1.3.1. Kariyer Planlama ..... 5

1.3.1.1. Kariyer planlamasının tanımı ve önemi ..... 5

1.3.1.2. Kariyer planlamasının adımları ..... 6

1.3.2. Kariyer Geliştirme ..... 7

1.3.2.1. Kariyer geliştirmenin tanımı ve önemi ..... 7

1.3.2.2. Kariyer geliştirmede etkili olan faktörler ..... 7

1.3.3. Kariyer Devreleri ..... 8

1.3.3.1. Keşfetme-Arama ..... 8

1.3.3.2. Kurma ..... 9

1.3.3.3. Kariyer ortası ..... 9

1.3.3.4. Kariyer sonu ..... 9

1.3.3.5. Azalma ve emeklilik ..... 9

1.3.4. Kariyer Tercihini Etkileyen Faktörler ..... 9

1.3.4.1. Sosyal faktörler ..... 10
1.3.4.2. Psikolojik faktörler ..... 10
1.3.5. Kariyer Kalıpları ..... 10
1.3.5.1. Kararlı kariyer kalıbı ..... 10
1.3.5.2. Geleneksel kariyer kalıbı ..... 11
1.3.5.3. Spiral kariyer kalıbı ..... 11
1.3.5.4. Geçiş tipi kariyer kalıbı ..... 11
1.4. KARİYER YÖNETİMİ ..... 11
1.4.1. Kariyer Yönetiminin Tanımı ..... 11
1.4.2. Kariyer Yönetiminin Önemi, Amacı ve Faydaları ..... 12
1.4.3. Kariyer Yönetiminde Kullanılan Araçlar ..... 12
1.4.3.1. Kariyer haritaları ..... 12
1.4.3.2. Kariyer danışmanlığı ..... 12
1.4.3.3. Kariyer rehberliği ..... 13
1.4.3.4. Kariyer merkezleri ..... 13
1.4.3.5. Kariyer koçluğu ..... 13
1.4.3.6. Eğitim ve geliştirme programları ..... 14
1.4.3.7. İş rotasyonu ..... 14
1.4.3.8. İş zenginleştirme ..... 14
1.4.4. Kariyer Yönetimi Türleri ..... 15
1.4.4.1. Bireysel kariyer yönetimi ..... 15
1.4.4.2. Örgütsel kariyer yönetimi ..... 17
1.4.5. Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Olumsuzluklar ..... 19
1.4.5.1. Çift kariyerli eşler sorunu ..... 20
1.4.5.2. Ay ışığı sorunu ..... 20
1.4.5.3. Çift kariyerlilik sorunu ..... 20

1.4.5.4. Cam tavan sorunu ..... 20
1.4.5.5. Kariyer transferleri ..... 21
**2.PERFORMANS ..... 22**
2.1. PERFORMANS TANIMI ..... 22
2.2. BİREYSEL PERFORMANS ..... 23
2.3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS ..... 25
2.3.1. Örgütsel Performans Yönetimi ..... 25
2.3.2. Örgütsel Performans Yönetiminin Faydaları ..... 25
2.3.3. Önemli Örgütsel Performans Yönetimi Modelleri ..... 26
2.4. PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ..... 28
2.4.1. Kişisel Faktörler ..... 29
2.4.2. Örgütsel Faktörler ..... 31
2.4.3. Çevresel Faktörler ..... 32
2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ ..... 33
2.5.1. Hedeflerin Belirlenmesi ..... 34
2.5.2. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi ..... 35
2.5.3 Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi ..... 35
2.5.4. Değerlendiricileri Belirleme Süreci ..... 36
2.5.5. Performans Değerlendirme Görüşmeleri ..... 37
2.5.6. Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi ..... 38
2.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ ..... 38
2.6.1. Sıralama Yöntemi ..... 39
2.6.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi ..... 39
2.6.3. Karşılaştırma Yöntemi ..... 40
2.6.4. Davranışsal Değerlendirme Yöntemi ..... 40
2.6.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi ..... 41

2.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR ..... 42
2.7.1. Hale Etkisi ..... 42
2.7.2. Belirli Puanlara Yönelme ..... 42
2.7.3. Kişisel Önyargılar ..... 43
**3. BİREYSEL KARİYER YÖNETİMİNİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİLERİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA ..... 44**
3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU ..... 44
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI ..... 44
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ..... 45
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ..... 45
3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI ..... 46
3.6. ARAŞTIRMANIN PROBLEM SORULARI ..... 46
3.7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ ..... 46
3.8. VERİ ANALİZİ VE BULGULAR ..... 48
3.8.1. Demografik Bilgiler ve Frekans Tabloları ..... 48
3.8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri ..... 59
3.8.2.1. Örgütsel performans ölçeği güvenilirlik analizi ..... 59
3.8.2.2. Bireysel performans ölçeği güvenilirlik analizi ..... 59
3.8.2.3. Bireysel kariyer yönetimi ölçeği güvenilirlik analizi ..... 60
3.8.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Testi ..... 60
3.8.4. Faktör Analizi ..... 61
3.8.4.1. Örgütsel performans faktör analizi ..... 61
3.8.4.2. Bireysel performans faktör analizi ..... 63
3.8.4.3. Bireysel kariyer yönetimi faktör analizi ..... 64
3.8.5. Örgütsel Performans Ölçeğine İlişkin Analiz ..... 67

3.8.5.1. Medeni durum değişkenine göre Mann Whitney U testi sonuçları analizi 67
3.8.5.2. Cinsiyet değişkenine göre Mann Whitney U testi sonuçları analizi..... 67
3.8.5.3. Yaş değişkenine göre Kruskall Wallis testi sonuçları analizi..... 68
3.8.5.4. Kurumda çalışma süresi değişkenine göre Kruskall Wallis testi sonuçları analizi ..... 69
3.8.6. Bireysel Performans Ölçeğine İlişkin Analiz ..... 69
3.8.6.1. Medeni durum değişkenine göre Mann Whitney U testi sonuçları analizi 69
3.8.6.2. Cinsiyet değişkenine göre Mann Whitney U testi sonuçları analizi..... 70
3.8.6.3. Yaş değişkenine göre Kruskall Wallis testi sonuçları analizi..... 71
3.8.6.4. Kurumda çalışma süresi değişkenine göre Kruskall Wallis testi sonuçları analizi ..... 71
3.8.7. Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeğine İlişkin Analiz ..... 72
3.8.7.1. Medeni durum değişkenine göre Mann Whitney U testi sonuçları analizi 72
3.8.7.2. Cinsiyet değişkenine göre Mann Whitney U testi sonuçları analizi..... 73
3.8.7.3. Yaş değişkenine göre Kruskall Wallis testi sonuçları analizi..... 73
3.8.7.4. Kurumda çalışma süresi değişkenine göre Kruskall Wallis testi sonuçları analizi ..... 74
3.8.8. Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ..... 75
3.8.8.1. Bireysel kariyer yönetimi ve bireysel performans ölçeği arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapılan Spearman'ın sıra korelasyon katsayısı sonuçları ..... 75
3.8.8.2. Bireysel kariyer yönetiminin bireysel performansa etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçları..... 76
3.8.9. Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeği ve Örgütsel Performans Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ..... 78
3.8.9.1. Bireysel kariyer yönetimi ölçeği ve örgütsel performans ölçeği arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Spearman'ın sıra korelasyon katsayısı sonuçları..... 78

3.8.9.2. Bireysel kariyer yönetiminin örgütsel performansa etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçları ..... 79
3.8.10. Bireysel Performans Ölçeği ve Örgütsel Performans Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ..... 81
3.8.10.1. Bireysel performans ölçeği ve örgütsel performans ölçeği arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapılan Spearman'ın sıra korelasyon katsayısı sonuçları ..... 81
3.8.10.2. Bireysel performansın örgütsel performansa etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçları ..... 82
**SONUÇ ..... 87**
**REFERANSLAR ..... 90**
**EK A – KİŞİSEL BİLGİ FORMU ..... 99**
**EK B – PERFORMANS ÖLÇEKLERİ ..... 100**
**EK C – BİREYSEL KARİYER YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ ..... 101**

# TABLO LİSTESİ

**Sayfa**

Tablo 3.1: Ankete Katılanların Yaşa Göre Dağılımı ..... 49
Tablo 3.2: Ankete Katılanların Medeni Duruma Göre Dağılımı ..... 49
Tablo 3.3: Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı ..... 50
Tablo 3.4: Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı ..... 50
Tablo 3.5: Katılımcıların Örgütsel Performans Hakkındaki Görüşleri ..... 51
Tablo 3.6: Katılımcıların Bireysel Kariyer Yönetimi Hakkındaki Görüşleri ..... 52
Tablo 3.7: Katılımcıların Bireysel Performans Hakkındaki Görüşleri ..... 54
Tablo 3.8: BKY Ölçeği Sorularına Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ..... 56
Tablo 3.9: ÖP Ölçeği Sorularına Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ..... 57
Tablo 3.10: BP Ölçeği Sorularına Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ..... 58
Tablo 3.11: ÖP Ölçeği Güvenilirlik Değeri ..... 59
Tablo 3.12: BP Ölçeği Güvenilirlik Değeri ..... 59
Tablo 3.13: BKY Ölçeği Güvenilirlik Değeri ..... 60
Tablo 3.14: Normallik Testi ..... 60
Tablo 3.15: Örgütsel Performans KMO and Bartlett's Testi ..... 61
Tablo 3.16: ÖP Toplam Açıklanan Varyans ..... 62
Tablo 3.17: ÖP Faktör Yükleri Tablosu ..... 62
Tablo 3.18: Bireysel Performans KMO and Bartlett's Testi ..... 63
Tablo 3.19: BP Toplam Açıklanan Varyans ..... 63
Tablo 3.20: BP Faktör Yükleri Tablosu ..... 64
Tablo 3.21: Bireysel Kariyer Yönetimi KMO and Bartlett's Testi ..... 64
Tablo 3.22: BKY Toplam Açıklanan Varyans ..... 65
Tablo 3.23: BKY Faktör Yükleri Tablosu ..... 66
Tablo 3.24: Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Performans Ölçeği Mann Whitney U Testi Sonuçları ..... 67
Tablo 3.25: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Performans Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları ..... 67
Tablo 3.26: Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Performans Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları ..... 68

Tablo 3.27: Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Performans Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları ..... 69
Tablo 3.28: Medeni Durum Değişkenine Göre Bireysel Performans Ölçeği Mann Whitney U Testi Sonuçları ..... 69
Tablo 3.29: Cinsiyet Değişkenine Göre Bireysel Performans Ölçeği Mann Whitney U Testi Sonuçları ..... 70
Tablo 3.30: Yaş Değişkenine Göre Bireysel Performans Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları ..... 71
Tablo 3.31: Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Bireysel Performans Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları ..... 71
Tablo 3.32: Medeni Durum Değişkenine Göre Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeği Mann Whitney U Testi Sonuçları ..... 72
Tablo 3.33: Cinsiyet Değişkenine Göre Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeği Mann Whitney U Testi Sonuçları ..... 73
Tablo 3.34: Yaş Değişkenine Göre Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları ..... 73
Tablo 3.35: Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları ..... 74
Tablo 3.36: Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi İçin Yapılan Parametrik Olmayan Spearman'ın Sıra Korelasyon Katsayısı Sonuçları ..... 75
Tablo 3.37: BKY-BP Regresyon Analizi 1 ..... 76
Tablo 3.38: BKY-BP Regresyon Analizi 2 ..... 76
Tablo 3.39: BKY-BP Regresyon Analizi 3 ..... 77
Tablo 3.40: Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeği ve Örgütsel Performans Ölçeği Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi İçin Yapılan Parametrik Olmayan Spearman'ın Sıra Korelasyon Katsayısı Sonuçları ..... 78
Tablo 3.41: BKY-ÖP Regresyon Analizi 1 ..... 79
Tablo 3.42: BKY-ÖP Regresyon Analizi 2 ..... 79
Tablo 3.43: BKY-ÖP Regresyon Analizi 3 ..... 80

Tablo 3.44: Bireysel Performans Ölçeği ve Örgütsel Performans Ölçeği Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi İçin Yapılan Parametrik Olmayan Spearman'ın Sıra Korelasyon Katsayısı Sonuçları ..... 81
Tablo 3.45: BP-ÖP Regresyon Analizi 1 ..... 82
Tablo 3.46: BP-ÖP Regresyon Analizi 2 ..... 82
Tablo 3.47: BP-ÖP Regresyon Analizi 3 ..... 83
Tablo 3.48: Sonuç tablosu ..... 84

# ŞEKİL LİSTESİ

**Sayfa**

Şekil 2.1: Performansı Etkileyen Faktörler ve Faktörler Arasındaki İlişkiler ..... 33
Şekil 2.2: Sıralama Yöntemi ..... 39
Şekil 2.3: Davranışsal Gözlem Ölçeği Örneği ..... 41

# KISALTMALAR

ÖP : Örgütsel Performans

BP : Bireysel Performans

BKY : Bireysel Kariyer Yönetimi

vd : ve diğerleri

s : sayfa

İK : İnsan Kaynakları

vb : ve benzeri

# GİRİŞ

Kariyer Yönetimi, bir kurumun çalışanlarının yetenek, kişilik özellikleri ve ilgi alanları doğrultusunda kariyer yollarının planlı bir şekilde çizilmesidir. Bireysel kariyer yönetimi, kişinin kendini geliştirmesi, çalışma hayatında özgüvenli olması ve öz farkındalığı için çok önemli bir rol oynamaktadır. Özgüvenli bireyin, bireysel ve bunun devamında örgütsel performansının da olumlu etkileneceği düşünülmektedir.

Bankalar finans alanı içerisinde ticaret, sanayi, ekonomi alanlarında türlü etkinliklerde bulunabilen kuruluşlardır. Temel görevleri toplumun ekonomik istek ve beklentilerini karşılamaktır. Bu görevlerin yerine getirilmesi, bankaların sahip olduğu çalışanlar ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle bankalar da mal ve hizmet üreten diğer kurumlar gibi çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak zorundadır. Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması motivasyon ve tatmini artıracak ve buna bağlı olarak bireysel performanslar artacaktır. Bu durum bankalarda hizmet verimliliğinin ve şirketin örgütsel performansının artmasını sağlayacaktır. Şirketin örgütsel performansının artması finansal olarak ülkenin kalkınmasına katkıda bulunacaktır.

Bireysel kariyer yönteminin önemini algılayan bireyler, bireysel farkındalıklarını kazanıp üniversiteden hatta liseden itibaren kendilerine yapmak istedikleri iş konusunda yatırım yapacaklardır. Bu çalışmanın ortaya koyduğu sonuçlarla örgütsel performansın arttığı gözlemlenirse, özellikle çalışmaya konu olan bankacılık sektöründeki kurumlar, üniversitedeki kariyer merkezlerine, kariyer danışmanlarına ve mentörlere daha fazla kaynak sağlayıp o alanda uzmanlaşan kişilere istihdam sağlayacaktır. Eğitime yapılan yatırım artacak, işlerinde çok daha donanımlı ve istekli çalışan çalışanlar bulunacaktır. Eğitime yapılan yatırımların sonuçlarını, yine eğitimli ve bilinçli, kendi kariyerleri yöneten bireyleri bünyesine alan kurumlar pozitif bir şekilde görmüş olacaklardır. Tüm bunların neticesinde örgütsel ve bireysel performans artacak. Özellikle finans alanında hizmet veren toplumun ekonomik istek ve beklentilerini karşılayan bankalarımızın, bu performans artışıyla çalışanlarının uyum içinde daha verimli ve huzurlu bir ortamda çalışmaları gözlemlenecektir. Bu durumda ülkemizin kalkınmasını hem eğitim hem de finans alanında yükselişe geçmesini sağlayacaktır.

Bu hususlarda çalışmanın önemine bakılacak olursa, bankaların İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümlerinde çalışanlara yönelik kariyer yönetimi uygulamaları yapılması yanı sıra bireysel kariyer yönetimi farkındalığı kazanmış çalışanların şirkete performans alanlarında değer katması incelenmiş olacaktır. Bankacılık sektöründe bireysel kariyer yönetiminin ülkenin tüm bankalarını temsil edecek nitelikte oldukça geniş bir örneklemden hareketle somut bir konuda performansını açıklayacaktır.

Çalışanların kişisel farkındalık sayesinde kariyer gelişimi göstermeleri motivasyon ve tatmini artıracak ve buna bağlı olarak bireysel performanslarının arttıracağı düşünülmektedir. Bu durum bankalarda hizmet verimliliğinin ve şirketin örgütsel performansının artmasını sağlayacaktır. Bankanın örgütsel performansının artması finansal olarak ülkenin kalkınmasına katkıda bulunacaktır. Bunun yanı sıra çalışanların bireysel kariyer yönetimini sağlamaları bireysel sorumluluklarını geliştirecek, o gün o işi görev olduğu için yapmak yerine kendini geliştireceği bir alan olduğu bakış açısıyla yaklaşacak ve iş tatminini de sağlayacaktır. Çalışmanın neticesinde ortaya çıkan bulgulardan hareketle, çalışan mezuniyetten itibaren bireysel kariyer yönetimi konusunda kendini geliştirmesi gerektiği konusunda farkındalık kazanacak hem kendinin hem de içinde bulunduğu örgütün performansına katkı sağlayacaklarını görüp buna göre hareket edecektir.

Bu çalışmanın yapılış amacı bankacılık sektöründe çalışan kişilerin bireysel kariyer yönetimlerinin, bireysel performanslarına ve örgütsel performansa anlamlı bir etkileri olup olmadığını incelemektir. Bunun yanı sıra çalışanların yaş, medeni durum, kıdem ve cinsiyet değişkenlerine göre bireysel kariyer yönetimlerinin farklılaşma düzeyine bakılmıştır. Bu çalışmanın katılımcıları, Türkiye Bankacılık Sisteminde bulunan 35 Mevduat Bankasından rassal seçilen bir bankanın 22000 çalışanından rassal seçilmiş 356 kişidir.

Çalışma sırasıyla literatür taraması ile oluşturulan teorik kısım ve hedef kitleye yapılan anket çalışması sonuçlarının analizi kısımlarını kapsamaktadır. Birinci bölümde; kariyer kavramının ne olduğundan kısaca bahsedildikten sonra, kariyeri etkileyen unsurlar, kariyer devreleri, kariyer türleri, bireysel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi ve bunların aşamaları anlatılmıştır. İkinci bölümde; performansın kavramını açıkladıktan sonra, bireysel performans ve örgütsel performans, bunları etkileyen faktörler, performansın değerlendirme süreçleri ve değerlendirme süresinde yapılan hatalar anlatılmıştır. Üçüncü bölümde ise; çalışmanın amacı, kapsamı, önemi, sınırlılıkları detaylı açıklanmıştır ve hedef kitleye

yapılan anket çalışması sonuçlarının SPSS ile istatistiki olarak analiz edilmesinden ortaya çıkan sonuçlar ve yorumları bulunmaktadır. Bu çalışmalar, frekans, yüzde dağılımı, faktör analizi, aritmetik ortalamalar, standart sapma, Kruskall Wallis, Mann Whitney U, korelasyon analizi ve regresyon analizlerini içermektedir. Ölçeklerin güvenirlik düzeyi yüksek olup ölçeklere faktör analizi uygulanarak geçerli oldukları görülmüştür. Kullanılan veri seti; 4 soruluk demografik özellikler, 16 ifade içeren Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeği, 7 ifade içeren Örgütsel Performans Ölçeği, 12 ifade içeren Bireysel Performans Ölçeğinden oluşmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, sonuç kısmı oluşturularak çalışma tamamlanmıştır.

# 1. KARİYER VE KARİYER YÖNETİMİ KAVRAMLARININ İNCELENMESİ

Birinci bölümde; kariyer kavramının ne olduğundan kısaca bahsedildikten sonra, kariyeri etkileyen unsurlar, kariyer devreleri, kariyer türleri, bireysel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi ve bunların aşamaları anlatılmıştır.

## 1.1. KARİYERİN TANIMI VE ÖNEMİ

Kariyer kelimesini etimolojik olacak inceleyecek olursak; kariyer kelimesinin kökü araba yolu anlamında olan Latince "Carrus" kelimesinden gelmektedir. Bunun devamında yol anlamına gelen "Carrera" sözcüğü oluşmuş ve İngilizceye "Career" şeklinde geçmiştir. Türkçeye de İngilizce kelimenin okunuşu olan "kariyer" şeklinde geçmiştir.

Kariyer genel olarak; bireyin iş ve meslek hayatında ilerlemek, başarı yakalamak ve iş yaşantısı süresince edindiği deneyimlerinin tümü olarak tanımlanmaktadır.

Geçmiş dönemlerden günümüze, bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, maddi ihtiyaçlarını gidermek ve para kazanmak için bir mesleğe sahip olmaları gerekmektedir. Fakat günümüze bakıldığında bu ihtiyaç sadece maddi değil psikolojik ve sosyal saygınlık sağlamak için de gerekmektedir.

Kariyer kavramının temeline bakıldığında, temelde bireyin kendine uygun mesleği seçmesi ve seçtiği meslekte ilerlemesi vardır. (Kula ve Adıgüzel, 2015, s. 292).

Kariyer, bireyin kendini gerçekleştirebileceği işi bulabilmesi ve ilerleme sağlayabilesi için yapacağı tüm faaliyetleri kapsayan bir kavramdır ve üniversite döneminde planlanması gerekmektedir. (Akoğlan ve Dalkıranoğlu, 2013, s. 49).

Kariyer kavramı, örgüt ve birey olarak iki bölümde incelenebilecek bir kavramdır. Birinci bölümde örgütün belirlenen hedef ve amaçlarına uygun bir şekilde yapılan planlamalar bağlamında bireyin sahip olduğu hedefleri örgütün amaçlarıyla bütünleştirmek amacı güdülmektedir. İkinci bölümde ise; çalışan bireylerin meslek grubunda ve görev aldıkları kurumdaki sorumluluklarını benimseyerek geleceğe dönük plan ve çalışmalar oluşturması ele alınır. Bilgi, yetenek ve yeterlilikleri konusunda öz farkındalığı yüksek olan bireyler,

hem örgütsel hem de bireysel fayda sağlamak için örgüt ve bireyin amaçlarını bütünleştirirler. (İrmiş ve Bayrak, 2001, s. 179-180)

Kariyerin bir başka tanımı ise bireyin yaşamı boyunca işle ilgili deneyimlerinin tamamı şeklinde yapılabilmektedir. Kariyerin en bilinen tanımlamaları olarak, işte ilerleme, sahip olduğu meslekte uzun süreler istikrar göstermesi şeklinde ifade edilebilmektedir.

## 1.2. KARİYER KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsan ve toplum için son derece önem arz eden ve temel taşlarından birini oluşturan kariyer kavramı 16. yy'da devlet memurluğu kavramının yaygınlaşmasıyla ortaya çıktığı görülmektedir. Ortaya çıktıktan uzun bir süre sonra, 1956 yılında Anne Roe'nun yazmış olduğu "Meslekler Psikolojisi" isimli kitapla birlikte bilimsel bir şekilde ele alınmaya başlanmıştır. Ardından sırayla 1957 yılında Donald E. Supper "Kariyer Psikolojisi", 1963 yılında ise Triedeman ve O'Hara "Kariyer Gelişimi Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi" kitabını, 1966 yılında John Holland "Meslek Tercihi Teorisi" kitabını yazmışlardır. Böylece kariyer kavramı farklı görüşlerle açıklanabilir olmuştur (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s. 186).

1970'li yıllardan itibaren ise, insan ve toplum yaşamında etkisinin yoğun olduğu fark edilmesi, kariyerin bilim insanlarının odak noktalarından biri haline getirmiştir. Eğitim sistemlerinin değişimi ve verimlilik arayışının artması beraberinde rekabeti doğurmuştur. Günden güne artan rekabetle beraber bireyler fark yaratabilmek ve öne çıkabilmek için kişisel gelişime ağırlık vermeleri gerektiğini fark etmişlerdir. Böylelikle kariyer gelişimi stratejik bir boyut kazanmaya başlamıştır.

## 1.3. KARİYER İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

### 1.3.1. Kariyer Planlama

#### 1.3.1.1. Kariyer planlamasının tanımı ve önemi

Kariyer planlaması, kişinin eğitim döneminden başlayıp kariyerinin son evresine kadar güncel tutması gerektiği bir kavramdır. Kariyer planlaması, bireylerin içinde bulunduğu kariyer yaşamında yeni fırsatları yakalamak ve yeni kariyer yollarının da keşfetmek için

olanak sağlamaktadır (Armstrong, 2009, s. 596). Bu sayede birey, görev aldığı kurumdaki fırsatları değerlendirerek ileriye dönük planlamalar yapabilmektedir (Erdoğmuş, 2003).

Kariyer planlaması hakkında yapılan tanımlamalara bakıldığında bu kavramın hem örgütsel hem de bireysel yararlarından bahsetmek mümkün olmaktadır. Kariyer planlaması yapan bireyler geleceğe karşı daha emin adımlar atmaktadır ve motive olacakları görevleri seçmektedirler. Bunun devamında motive bir şekilde çalışan bireyin verimi artarak içinde bulunduğu organizasyonun da verimini arttıracaktır. Bireyin iş tatmini, içinde bulunduğu kurumun memnuniyeti arttıkça bireyin saygınlığı artacak bu da kendini gerçekleştirme duygusu artacaktır.

#### 1.3.1.2. Kariyer planlamasının adımları

Kariyer adımları Magnusson'a (1992) göre; başlama, inceleme, karar verme, hazırlanma ve gerçekleştirme şeklinde beş adımdan oluşmaktadır.

Başlama adımında mevcut motivasyonların belirlenmesi, gerçek bir plan oluşturmak için bireyin hazır olup olmaması ve kendini sınırlandırılmış görmesine neden olan sebepler araştırılmaktadır. Bu adımda birey teşvik edilmekte ve yaşanan olumlu deneyimler bireye aktarılmaktadır. Bireyin ne istediğini bulmak ve gelecek vizyonunu çizmek bu adımda gerçekleşmektedir.

İnceleme adımında birey elinde olan resmi ve gayri resmi kaynakları değerlendirmekte ve daha fazlasını üretme eğiliminde olmaktadır. Birey kendi ilişki ağını bu adımda genişletip yeni fırsatlar için sınırlarını genişletmeye çalışmaktadır.

Başlangıç ve inceleme adımları sorunsuz ve tam şekilde gerçekleştiyse karar verme adımı diğer adımlara göre çok daha kolay atılmaktadır. Birey sezgilerine güvenerek kendisi için en doğru olanı bu adımda seçmektedir.

Hazırlanma adımında önceki adımlardan çok daha somut olan evrak işlemleri, belge yeterlilikleri sağlanmakta ve zaman çizelgeleri oluşturulmaktadır.

Artık son adım olan uygulama adımında ise birey oluşturduğu kariyer planını uygulamaya başlamakta ve karşısına çıkabilecek sorun veya kişilerle nasıl başa çıkması gerektiğini öğrenmektedir https://eric.ed.gov/?id=ED404581 (Erişim Tarihi:07.12.2020).

### 1.3.2. Kariyer Geliştirme

#### 1.3.2.1. Kariyer geliştirmenin tanımı ve önemi

Kariyer geliştirme, kariyer planlamasıyla hedeflenen sonuca ve yükselmeye erişmek için geliştirdiği stratejilerle harekete geçmektir. Tatmin duygusu, toplumda saygınlık kazanmak ve kendini gerçekleştirmek için kariyer geliştirmesi yapılmaktadır (Tunçer, 2012, s. 216).

Kariyer geliştirmenin önemini inceleyecek olursak; insan kaynağının etkili kullanılmasına yardımcı olmakta ve bireylerin yeteneklerini etkin kullanmalarını sağlamaktadır. Bu da örgütte verimliliği arttırıp sağlıklı iş ilişkilerinin kurulmasına olanak vermektedir (Bakan ve diğerleri, 2014).

#### 1.3.2.2. Kariyer geliştirmede etkili olan faktörler

***Performans***

Bireyler, kariyerleri boyunca kendilerinden beklenenin farkında olmalı ve bu standartları layıkıyla yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu standartları karşılayamazlarsa terfi ve yükselme yolları örgüt tarafından uygun bulunmayacaktır ve gelişme şanslarını kaybedeceklerdir.

***Nitelikler***

Donanımlı olmak bireyin örgüt içerisinde prestij kazanmasına ve ücretlendirme konusunda olumlu sonuçlar alması konusunda etkili olduğu düşünülmektedir. Prestijli ve saygın bir okuldan mezun olmaları kişilere özgüven kazandırdığı gibi işverenlerin de dikkatini çekmektedir.

***Dış görünüş***

Günlük hayatta olduğu gibi iş dünyasında da ilk intibanın dış görünüşle bağlantılı olduğu bilinmektedir. Bireyin temiz, bakımlı ve düzenli görünmesi karşı tarafa güven verdiği gibi ‘işinde de düzenli ve titizdir’ düşüncesini uyandırmaktadır. Bu da işe alınma ve terfi alma konularında destekleyici bir rol oynamaktadır.

***Uluslararası deneyim ve dil becerileri***

Gelişen ve küreselleşme eğilimi gösteren iş dünyasında, işveren kurum da kendi vizyonuna uygun uluslararası deneyime sahip, yeniliğe ve gelişime açık bireylerle yollarına devam etmek istemektedirler. Bunun sonucu olarak dil bilgisi ve yurtdışı deneyimi bireylerin rekabet dünyasında birkaç adım önde olmalarını sağlamaktadır.

***Akraba kayırma (Nepotizm)***

Bireyin yetenekleri, nitelikleri ve başarı düzeylerine bakılmaksızın, akrabaların aynı işyerinde işe alınması olarak tanımlanmaktadır (Özler ve diğerleri, 2007, s. 438). Akraba kayırma ile işe alım ve yükselme işlemleri yapıldığında liyakatli bir atama yapılmamasının sonucu olarak örgütün de zarar göreceği ve gerileyeceği düşünülmektedir.

***İşletmenin tanınırlığı***

Saygın bir okuldan mezun olmak gibi tanınır bir işletmede yer alıyor olmak da kariyer gelişimine olumlu etki ettiği düşünülmektedir. Bireyin sektörde yer etmiş bir kurumda çalışıyor olması, kurumla bireyin hedef ve vizyonlarının uyuşması sağlandığından, yükselme ve fırsat yakalama konusunda daha kolay ilerleme kaydedebileceğini ortaya çıkmaktadır. (Bingöl, 2006, s. 292-296).

### 1.3.3. Kariyer Devreleri

Kariyer devreleri, bireyin işe ilk girişinden başlayıp emekliliğine kadar süren süreci kapmaktadır. Devreler arasında kişilik özellikleri, beklentiler ve tatmin duygusu değişmektedir.

#### 1.3.3.1. Keşfetme-Arama

Keşfetme devresi, bireyin 0-25 yaş aralığını kapsamaktadır. Bireyin kendisini tanıması, keşfetmesi ve yeteneklerini geliştirmesi bu devrede gerçekleşmektedir. Bu devrede birey ailesi, arkadaşları ve çevresinden yardım almaktadır.

#### 1.3.3.2. Kurma

Kurma devresi, bireyin 26-35 yaş aralığını kapsamaktadır. Bu evrede birey kendine uygun işi bulmuştur ve bu alanda kendini geliştirmeye çalışmaktadır. Bu devre en az beş yıllık bir süreç olmakla beraber kariyer amaçlarına ulaşmak için yükselmeye ve çabalama süreci olarak geçmektedir (Barutçugil, 2004, s. 327).

#### 1.3.3.3. Kariyer ortası

Kariyer ortası devresinde ise birey artık profesyonel hayata adapte olmakta hatta bulunduğu konumdan daha yükseğe ulaşmaktadır. Bireyin güvenlik gibi temel ihtiyaçları giderilmiştir; saygınlık ve başarı beklentisi ağır basmaktadır (Özden, 2002, s. 35).

#### 1.3.3.4. Kariyer sonu

Kariyerin son devresi olan bu dönem 50-65 yaş aralığını kapsamaktadır. Bireyin bu devrede öğrenme gücü azalırken, bu güne kadar biriktirdiği bilgi-birikimi ile öğretici konumuna geçmektedir. Kariyer devrelerinin en uzunu olan bu devrede birey artık iş yaşamından odağını çekip kendini özel hayatına yoğunlaştırmaya başlamaktadır (Öztürk, 2008, s. 44).

#### 1.3.3.5. Azalma ve emeklilik

Kariyer yaşamının sona ermeye başlaması ve bitmesi bu devrede gerçekleşmektedir. 65-75 yaşları arasını kapsamaktadır. Bireylerin bir bölümü bu devrede çalışma hayatından kopamazken, diğer bölümü ise zamanını hobilerine, dernek ve vakıf işlerine, aileleriyle vakit geçirmeye ayırmaktadır.

### 1.3.4. Kariyer Tercihini Etkileyen Faktörler

Yeni mezun bireylerin ya da kariyerlerine yeni bir başlangıç yapacak olan çalışanların, yetkinlikleri ve kabiliyetleri konusunda bilgi sahibi olmaları, ilerideki hayatlarında mutlu bir şekilde çalışacakları işleri seçmeleri anlamına gelmektedir. Bu sebeple birey, meslek ve alan seçimini yaparken, kişisel ilgi alanlarının, bilgi ve becerilerinin bilincinde olup kendisi için en iyisini seçmekle kendisine karşı sorumludur (Karakaya vd., 2013, s. 93). Çoğunluğun görüşünün aksine, yapılan bir kariyer tercihi sadece kişisel özellikler ile şekillenmemektedir. Aile, arkadaş çevresi, sosyokültürel sınıf, ekonomik imkanlar, meslek bilinirliği gibi bir çok

faktör de bireyin görüşünü etkilemektedir (Odabaşı, 2008, s. 136). Hatta aile geçmişi, ailenin birey üzerindeki kariyer beklentileri ve kültürel değerler de kariyer tercihleri üzerinde zaman zaman etki yaratan faktörlerdir (Agarwala, 2008, s. 363).

#### 1.3.4.1. Sosyal faktörler

Bireyin, ailesinin ekonomik gelir düzeyi, sosyokültürel çevresi, anne babasının unvanları ve statüsü ve aralarındaki anne-baba ilişkisi gibi sosyal faktörler kariyer tercihini etkileyen sosyal faktörler arasında yer almaktadır. (Aytaç, 2005, s. 92).

#### 1.3.4.2. Psikolojik faktörler

Kariyer tercihini etkileyen diğer faktör ise psikolojik unsurlardır. Bunlar; bireyin, inançları, değer yargıları, etik kuralları, tutumları ve kişilik yapılarıdır. Bireyin yaşadığı toplumda öğrendiği, toplumsal normlar ile oluşan değer yargıları ve inanışları bireyin kariyer tercihleri üzerinde etkili bir faktördür. Ayrıca bireyin kişilik özellikleri ve sergiledikleri tutumları ile uyumlu kariyer tercihleri yapma yöneliminde olduğu ortaya koyulmuştur (Aytaç, 1997, s. 90).

### 1.3.5. Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıbı; bireyin kariyeri boyunca kariyerine ilişkin tüm tutum ve davranışlarını ifade etmektedir. Bireyin kendi görüşleri, kişilik yapısı ve beklentileri ile çeşitlilik göstermektedir (Budak, 2008).

Kariyer kalıpları dört kategoride incelenmektedir.

#### 1.3.5.1. Kararlı kariyer kalıbı

Kararlı kariyer kalıbında, birey mezun olduktan sonra çalışmaya başladığı iş üzerinde değişiklik yapmadan uzun yıllar o işi yapmakta ve bu alanda uzmanlaşmaktadır. Bireyler yaptıkları bu işte psikolojik doyuma ve içsel tatmine ulaşmakta hatta çalıştıkları kurumda bile değişiklik yapmak istememektedirler. Çalıştıkları kurumda değişse bile aynı işi yapmaya devam etmektedirler (Aytaç, 2005, s. 194).

#### 1.3.5.2. Geleneksel kariyer kalıbı

Okul hayatı boyunca yapılan stajlar ve yarı zamanlı bulunan işler bu kalıba girmektedir. Kişi mezun olduktan sonra bir kurumda tam zamanlı bir işe başlamakta ve burada en alttan başlayarak hiyerarşik olarak yükselme sürecini takip etmektedir. Zamanla statüsüyle beraber sorumlulukları da artmaktadır. Bu kariyer kalıbı ile işgören bireylerin, iş hayatlarının sonuna kadar aynı kurumda devam etme eğilimleri bulunmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2004).

#### 1.3.5.3. Spiral kariyer kalıbı

Bireyler, başlangıçta geleneksel kariyer kalıbını benimsemişken daha sonra başka bir alana geçerek bu sürece tekrar baştan başlamaktadırlar. Bireylerin orta yaşlarında kariyerlerinde yapmış oldukları ani değişiklikler bu kalıbı göstermektedir (Budak, 2008).

#### 1.3.5.4. Geçiş tipi kariyer kalıbı

Genellikle eğitim düzeyi düşük ve yeteneği yetersiz olan kişilerin göstermiş oldukları kariyer kalıbıdır (Kök ve Halis, 2007). Birey bir işte uzmanlaşmayı beklemeden diğer bir iş alanına geçiş yapmakta bu da bireyin kendini geliştirmesine fırsat vermemektedir.

## 1.4. KARİYER YÖNETİMİ

### 1.4.1. Kariyer Yönetiminin Tanımı

Kariyer yönetimi; bireyin kariyer hedeflerini belirleme, kariyer yollarını şekillendirme, iş yaşamını tanıma ve bu doğrultuda gelişimlerini planlaması olarak tanımlanmaktadır. Kariyer yönetimi, bireyin kariyer hedeflerine ulaşmak için izlediği yolun, yer aldığı kurumun menfaatleriyle karşılıklı gelişim göstererek birleşmesidir.

Kariyer yönetiminin amacı, yer aldığı örgütün hedeflerinin, bireyin kariyer hedefleriyle ve izleyeceği yolu birlikte planlaması ve geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Bağçıvan, 2002, s. 63).

Kariyer yönetiminin yıllar içindeki değişimine baktığımızda; 60'lı yıllarda bireyin kariyer planlarını düzenlemede bir araç olarak kullanılırken, 80'li yıllarda bu tanımın içine örgüt de

dahil olmaktadır. İş yaşamında çalışanların yedeklenmesi, verimi yüksek çalışanlara eğitim planlanması gibi faaliyetler de bu yıllarda eklenmiştir (Yarnall, 2008).

### 1.4.2. Kariyer Yönetiminin Önemi, Amacı ve Faydaları

Kariyer yönetimi sayesinde kurumda, ileride üst yönetimde yer alabilecek çalışanların belirlenebilmekte ve kurumun kaynakları ile bu çalışanların gelişmesi sağlanmaktadır. Aynı zamanda çalışanların kuruma uyum sağlayabilmesi amaçlanmakta ve örgütsel bağlılıkları arttırılmaktadır (Noe, 1999).

Kariyer yönetimi tüm bunların yanında bireyin motivasyonunu arttırmada ve verimliliği de yükseltmede yardımcı rol oynamaktadır. Birey, kariyer hedeflerinin örgüt tarafından desteklendiğini gördüğünde örgütte kalma isteği de artmaktadır. Bu yüzden hem birey hem de örgüt için özen ve süreklilik gösterilmesi gereken bir alan haline gelmektedir (Deniz ve Ünal, 2007, s. 105).

Çalışanlarına kariyer yönetimini layıkıyla uygulayan kurumlar, yeni mezunları ve kalifiye elemanları da kendine çekerek kurumsal kimliklerini geliştirmiş olabilmektedirler (Kozak, 2001, s. 17).

### 1.4.3. Kariyer Yönetiminde Kullanılan Araçlar

#### 1.4.3.1. Kariyer haritaları

Kariyer haritaları bir örgütte çalışanların yatay ve dikey olarak hangi pozisyonlara nasıl gelebileceğini gösteren şemalardır. Yatay gösterimler, aynı seviyedeki çalışanların farklı iş ve departmanlarda çalışabileceği alanları belirtmektedir. Dikey gösterimler ise gerekli bilgi birikimi, yetkinlik ve deneyimi kazandığında yükselebileceği mevkileri göstermektedir (Özden, 2005, s. 126). Kişinin kariyer yolu kariyer haritasında seçeceği yollar ile meydana gelmektedir.

#### 1.4.3.2. Kariyer danışmanlığı

Kariyer danışmanlığı önceleri yükseköğrenimdeki öğrencilere yol göstericilik olarak çıkmış olsa da günümüzde kariyerin her alanında destekleyici görev almaktadır. Kariyer seçiminde belirsizlik, yetenek-iş uyumsuzluğu, kariyer harita ve yollarında çıkmaza girilmesi gibi

durumlarda kariyer danışmalığı devreye girmektedir. Kariyer sorunlarının tespiti ve çözümlerin sunulması, örgüt içi ve bireysel kariyer gelişiminin sağlanması temel görevlerinde yer almaktadır. Hem gelişime ve yükselmeye yardım edecek bilgileri verirken, hem de kariyer yaşamı boyunca karşılaşılan krizlerin aşılmasını sağlamaktadır.

#### 1.4.3.3. Kariyer rehberliği

Kariyer rehberliği uygulaması, bireylerin okuyabilmesi ve kendini geliştirmesi için kitaplar önermek, yetenek ve bilgilerini arttırmak için kurslara yönlendirme yapmak, bireyin vasıflarına ve hedeflerine uygun iş ilanları önüne çıkarmak ve kariyer imkanları konusunda bilgi vermek gibi görevler üstlenmektedir.

#### 1.4.3.4. Kariyer merkezleri

Kariyer merkezleri, çalışana danışmanlık ve kurs hizmetleri veren ve kendini geliştirmesine olanak tanıyan merkezlerdir. Görevleri ise şunlardır (Aytaç, 1997, s. 140):

a) Çalışanlara eğitimler hazırlamak ve atölyeler kurmak,
b) Kişilik ve yetkinlik testlerini uygulamak,
c) İş gereksinimleri hakkında bilgi vermek,
d) Kurum içi ve kurum dışı geliştirme programları sunmak.

Çalışanların etkileşim kurarak, kendileri hakkında bilgi edinip kariyer gelişimlerini değerlendirmektedirler.

#### 1.4.3.5. Kariyer koçluğu

Kariyer koçluğu, günümüzde sık sık kariyer danışmanlığıyla karıştırılsa da bambaşka olgulardır. Kariyer sahibi bireylerin kendilerini keşfetmelerine, gelecekteki hedeflerini belirlemelerine ve buna ulaşmak için elde bulunan imkanların değerlendirilmelerine yardımcı olmaktadırlar. Koçluk, bir danışman bir yol gösterici değil bireyin istek ve hedeflerini, bireyin kendisine fark ettirip o yolda yürümesine yardımcı olan bir araçtır.

Kariyer koçları yaptıkları kişilik testleri ve kullandıkları kişilik envanterleri ile bireyin kendisini tanımasına olanak sağlamaktadırlar. İş değiştirme, ücret artışı talebi ve uygun mesleği seçme konuları kariyer koçluğuna en sık başvurma sebepleridir.

#### 1.4.3.6. Eğitim ve geliştirme programları

Çalışanların yeni yetenekler öğrenmesine ve mevcut yeteneklerinin geliştirilmesi için yapılan çalışmalardır. Çalışanlar bu programlarla farkındalıklarını arttırırken kendinden beklenen bilgi ve davranış biçimlerine sahip olmaktadırlar. Eğitim programları üç kategoriye ayrılır (Aytaç, 2005, s. 222):

***Oryantasyon eğitimi:*** İşe alımı yeni yapılmış çalışana işletmenin kurum kültürünü tanıtma, işleyiş prosedürlerini gösterme ve kariyer haritalarının tanıtıldığı eğitim programıdır.

***Teknik beceri eğitimi:*** Yeni teknolojilerin tanıtılması, yapılan güncellemelere adapte olma ve bu yeniliklerde uzmanlaşmak için tasarlanan programlardır. Bu eğitimler genellikle işletmede görev alan uzmanlar veya akademi üyeleri tarafından verilmektedir.

***Yönetimsel beceri eğitimi:*** Alt kademe çalışanlar için zaman yönetimi, iş hayatından etkili iletişim ve çatışma yönetimi gibi yeteneklerin kazandırılması amaçlanırken, üst düzey yöneticilerde ise yönetim kadrosunda bulunması gereken niteliklerin geliştirilmesi ve üretkenliğin arttırılmasına yönelik eğitimler verilmektedir.

#### 1.4.3.7. İş rotasyonu

İş rotasyonu, örgütlerde belirli sürelerle aynı departmanda çalışmış çalışanların yatay olarak yer değişikliğini yaparak farklı işlerde faaliyet göstermesini sağlamaktadır. Yapılan işin monotonluğundan kurtarıp kuruma ve bireye yenilik getirmektedir. Aynı zamandan iş rotasyonu üst düzey yöneticilerin deneyimlerini arttırmak ve iş hakimiyetini yükseltebilmek için de uygulanmaktadır.

#### 1.4.3.8. İş zenginleştirme

İş zenginleştirme, çalışanın kariyerinde ilerlemesini hızlandırmak için çalışanlara yeni görevler tanımlanma işlemi olarak bilinmektedir. (Eryiğit, 2000). Bir diğer görüşe göre; çalışana daha fazla sorumluluk verme, yeni deneyimler kazanmasını sağlama ve bu yolla çalışanı teşvik etme biçimidir (Gerek, 2009, s. 88). Fakat çalışanlar her zaman iş yükünün arttırılmasını istemeyebilir ve bundan rahatsız olabilmektedirler. Bunun sebebi artan iş stresi ve artan tempoya ayak uyduramamadır. O yüzden bu gibi kararlar verilirken çalışanın değerlendirilmeleri de göz önünde bulundurulmalıdır (Özkalp, 1989, s. 163).

### 1.4.4. Kariyer Yönetimi Türleri

#### 1.4.4.1. Bireysel kariyer yönetimi

Bireysel Kariyer Yönetimi, bireyin kendini tanıması ve değerlendirmesi ile başlar. Kendisine dair edindiği artı ve eksi veriler ile örgütünde yer alan kariyer fırsatlarına dair de bilgiler edinir (Greenhaus vd., 2007, s. 85). Kısaca tanımlamak gerekirse bireysel kariyer yönetimi; bireyin güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, zaaflarını ve ilgi alanlarını değerlendirdiği, kendine en uygun işi seçtiği ve bu seçtiği işe ve pozisyona ulaşmak için çizdiği planı hazırladığı bir süreçtir (Bingöl, 2003, s. 252).

Bireysel kariyer yönetiminde, atılacak adımların planlanması, mevcut kaynakların düzenlenmesi, adımların uygulanması, sonuçlarının değerlendirilmesi gibi evreler bulunmaktadır (Özden, 2001, s. 28). Bireysel kariyer yönetiminde yer alan başlıca etkinlikler; vizyon oluşturma, yeteneklerin ve bilgilerin belirlenmesi, uygun meslek seçimi, işin imkanların araştırma, öz geçmiş oluşturma, iş başvurusu, mevcut kurumun eğitim olanaklarını değerlendirme ve bu eğitimler doğrultusunda gelişim gösterme ve emeklilik evresine kadar hazırlık yapma şeklinde sıralanabilmektedir (Bedejan ve Glueck, 1983, s. 466).

Bireyin kariyerini iyi yönetmesi, teknolojik gelişmeleri sıcağı sıcağına takip etmesine, içinde bulunduğu coğrafyanın ve piyasanın ekonomik dalgalanmalarına, edindiği iyi veya kötü iş hayatı deneyimlerine göre şekil alıp değişmektedir.

Bireysel kariyer yönetimine yeterli özen ve önem verilmediği durumlarda, bireyin kendisini objektif değerlendirmemesinden kaynaklı gerçekçi olmayan terfi istekleri ve bunun sonucunda iş kayıplarına neden olabilmektedir.

Ayrıca bireysel kariyer yönetiminin faydaları da aşağıda yer alan maddeler ile açıklanabilmektedir (Aytaç, 1997, s. 110):

a) Araştırmalar sonucu kariyer tercihlerini daha dikkatli yapıyor olmak.
b) Yaşanabilecek olası hayal kırıklığını en az seviyeye indirmek.
c) Hedefe ulaşmak için kat edilen yolda en kısa ve en uygun şekilde nasıl yürüneceğine dair kendine güvenmek.

d) Kariyer hedeflerinde istikrar sağlamak ve kendinden emin olmak.
e) Değişen dünyayı, yaşadığı konumu ve içinde bulunduğu toplumu okuyarak kariyer hedefini daha iyiye götürmek.

Birey açısından kariyer yönetimi aşamalarına bakacak olursak; kendin farkına vardığı, içinde bulunduğu durumun ve fırsatları fark ettiği, gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler seçtiği ve bu hedefleri gerçekleştirebilmesi için bir program oluşturduğu süreçler mevcuttur.

***Birinci aşama: Kendini değerlendirme***

Bireyin kendi ilgili alanlarını ve yeteneklerini keşfettiği evredir. Kendini keşfetme döneminde çeşitli kişilik testleri ve envanterlerinden, koçluk programlarından yararlanabilmektedir. (Aytaç, 2005, s. 154). Güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, eksikliklerini ve sahip olduğu yetkinlikleri bu dönemde ortaya çıkarmaktadır. İş hayatına dair "ben ne olmak istiyorum?"u sorduğu ve bunların cevaplarını değerlendirdiği bu dönemde birey, kendi vizyonunu ve misyonunu da belirlemektedir.

***İkinci aşama: Fırsatları tanımlama***

Bireyin içinde bulunduğu koşulları değerlendirip kendine sunulan imkanları tahlil ettiği dönemdir. Bu süreçte iş hayatıyla ilgili denemeler ve araştırmalar yapmakta, kendine uygun iş olanaklarını daraltmaktadır (Bayram, 2008, s. 82). Proje bazlı işler, stajlar, ilgi duyduğu alanlardaki şirketlerle görüşmek fikirlerinin netleşmesinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca bu süreçte cazip mesleklerin tespitinin de yapılması gerekmektedir.

Halihazırda bir kurumda görev alan bir çalışanın ise; o kurumda kendisini nasıl konumlandırıldığını öğrenmesi ve gelecekte onun hakkında ne gibi planlarının olduğu konusunda bildirmesi gerektiği süreçtir.

***Üçüncü aşama: Hedefleri belirleme***

Kendini değerlendirme ve uyum kontrolü süreçlerini başarıyla yerine getirmiş olanların sonraki adımıdır. Bireyin varacağı nihai konumun netleştiği, kısa ve uzun vadeli hedeflerin ortaya çıktığı evredir.

Bireylerin kişilik yapılarında değişiklik olabileceği gibi hedeflerinde de zamanla değişiklikler olabilmektedir. Bireyin yaşanmışlıkları, aldıkları kararlar ve deneyimleri zamanla değer yargılarında ve ilgi duydukları konularda da değişim göstermektedir. Daha üst bir unvan, maaş artışı ve saygınlık beklentileri sebebiyle de hedeflerinde değişikliğe gidebilmektedirler.

***Dördüncü aşama: Planları hazırlama***

Faaliyet planı, arzu edilen kariyer hedeflerine erişmeyi sağlayacak hedefciklerin ve doğru belirlenen stratejilerin oluşturulmasını kapsayan süreçtir. Bu evre, çeşitli mesleki eğitim programlarına katılmayı ve yeni iş başvurularını içine dahil etmektedir. Bireyler eğer halihazırda bir kurumda çalışıyorlarsa, o kurum bireyin hedefleri doğrultusunda ona yol göstermeli ve imkan tanımalıdır. Böylelikle bireyin hedefine daha doğru, planlı bir yolla gideceği söylenebilmektedir (Bayram, 2008, s. 85).

### 1.4.4.2. Örgütsel kariyer yönetimi

Örgütsel kariyer yönetimi, bir kurumun gelecekte ihtiyaç duyacağını düşündüğü özelliklere sahip personeli yetiştirme çalışmalarını kapsamaktadır. Örgütsel ve bireysel hedeflerin uyum içinde olmasını sağlanarak örgütün, bireyin kariyer hedeflerine destek vermesi amaçlanmaktadır (Dündar, 2010, s. 266). İşe alım sürecini, istihdam edilecek bireylerin yeterli yetkinlikleri olmasına dikkat ederek, hak eden çalışanların terfi almasını sağlayacak bir sistem yaratarak, bireylerin kişisel gelişimlerini destekleyerek varsa engelleyen unsurları ortadan kaldırarak, ayrıca çalışanın kurumdaki çalışma süresince sürekli eğitim almasını sağlayarak gerçekleştirmesi bu kurumun etkin bir kurum olduğunu göstermektedir (Eryiğit, 2000, s. 10).

Örgütsel kariyer yönetimi son zamanlarda önemli gelişmeler göstermiş, kurumların insan kaynakları departmanlarında en çok tartışılan konulardan biri olmuştur. Değişken çalışan istekleri, verimi yüksek çalışanların kurum bünyesinde tutunması, yeteneklerin keşfedilip geliştirilmesi ve uygun terfilerin yapılması konuları örgütsel kariyer yönetiminin önemini arttırmıştır. Yöneticiler artık işe alım yaparken çalışanların sayısına değil çalışanların yetkinliklerinin ve kişisel özelliklerinin işe uyumuna önem vermeye başlamışlardır. Uygun

çalışanların önemli pozisyonlara örgüt yönetimi desteğiyle gelmesi örgütsel kariyer yönetiminin önemini vurgulamıştır (Ünver, 2005, s. 25).

Örgütsel kariyer yönetimi kurumsal hiyerarşide bulunan herkesi kapsamalıdır. Aksi takdirde çalışanlar aralarında eşitsizlik olduğunu düşünecektir. Bu da kurum içinde çatışma ve performans kayıplarını beraberinde getirecektir.

Örgütsel kariyer yönetiminin doğru uygulanması için bazı önemli konular bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır (Jyothi ve Venkatesh, 2012):

a) Yeteneklerini geliştirmek ve ilgi alanlarında kendilerini gösterebilmek adına işgörenlere daima fırsat verilmeli ve desteklenmelidir.
b) İşgörenin kendini değerlendirmesi için altyapı oluşturulmalı ve sürekli eğitim ilke edinilmedir.
c) Kariyer gelişime teşvik adına örgüt içi ödül sistemi kurulmalıdır.
d) İşgörenlerin kariyer planları, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümleri ile sürekli ilişki içinde olmalıdır.

Örgütsel kariyer yönetiminin meydana getirdiği faydalar şunlardır (Aytaç, 1997, s. 110):

a) İleride duyulacak insan kaynakları açıklarını daha önce tespit etmek,
b) Çalışanın sağlanması gereken verimin azaldığını belirleyip çalışanların yeniden eğitmek sağlamak,
c) Çalışanların yetenek ve yetkinliklerini doğru yönetmek,
d) Çalışanların bireysel kariyer yönetimlerine destek olmak,
e) Kurum içinde görev alan çalışanların farklı uzmanlıklarını tespit etmek,
f) Çalışanların beklentilerini ortaya çıkarmak,
g) Örgütsel değişimi sağlamak,

***Birinci aşama: Örgütsel analiz***

İlk adım olan örgütsel analizde mevcut beşeri kaynakların belirlenmesi için çalışılır. Yapılan bu çalışmalar sonucu ulaşılan tespitler, bireyin üzerine düşen iş ile ilgili gerekli olan yetkinlikleri ve donanımı da sağlamış olmaktadır. Bu adım işletmenin, kariyer yönetiminin doğru şekilde yapılması için en ihtiyaç duyduğu adımdır. Ayrıca işletmenin uzun vadeli

hedeflerine ulaşmak için yapması gerekenlerin çözümlenmesini konu almaktadır. Örgütsel analiz sırasında işletmenin amaçları, bulunduğu konum, varmak istediği hedef ve gitmek istediği yol tespit edilmektedir. Örgüt, alanında kendini ispatlamış, güvenilir ve uzman kişileri de yanlarına alarak ulaşılması gereken yere gitmeyi prensip edinmektedir.

***İkinci aşama: Performans değerlendirme***

İkinci basamak olan performans değerlendirmede ise, örgütte yer görev alan çalışanların yakından izlenmesi, çalışmalarının takip edilmesi, yeteneği ve yetkinliklerinin uyacağı departmanın bulunması, bulunduğu konumdan daha üst pozisyona getirileceklerin tespiti veya iş ile ilişiği kesileceklerin belirlenmesi gibi işlemler yapılmaktadır. Bu adımda liyakatin ön plana çıkması gerekmekte ve performans değerlendirmeleri, verim ve emek gözeterek yapılmalıdır. Aksi takdirde kurum için yararlı olacak çalışanları kaybedebilir veya hak etmediği halde yüksek mevkide olan çalışanların alacakları yanlış kararlar neticesinde kurum zarara uğrayabilmektedir.

***Üçüncü aşama: Hareket planlaması***

Son adım olan hareket planlamasında ise, ikinci adım olan performans değerlendirme sonucu elde edilen insan kaynaklarının kariyer yönlendirmeleri planlanmaktadır. Seçilen ve uygun görülen çalışanların kurum ve çalışan için en verimli şekilde hangi kariyer yollarını izlemesi gerektiği planı oluşturulur ve hangi metotlarla ilerleneceği belirlenir. Kısacası bu son adımda kariyer yolları ve yöntemleri çizilirken aynı zamanda zaman planlaması da yapılarak her şey sistemli hale getirilmektedir.

### 1.4.5. Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Olumsuzluklar

Eğitim sisteminin gelişmesi ve değişmesi, kuşak farklılıkları, sürekli ivmesi artarak yükselen teknoloji ve günümüz insan ihtiyaçlarının zamanla değişmesi sonucu kariyer yolunda bireyin karşısına beklenmedik olumsuzluklar ve engeller çıkabilmektedir. Kariyer yönetimini başarıyla sağlamış olan birey bu olası sıkıntıları en az hasar alarak ya da ortada kaldırarak üstesinden gelebileceği düşünülmektedir (Akoğlan Kozak, 2009, s. 88-89).

Bu engeller, yukarıda bahsedilen sebeplerden olabildiği gibi, cinsiyet, işine son verilmesi, çift çatışması gibi sebeplerden de meydana gelebilmektedir.

#### 1.4.5.1. Çift kariyerli eşler sorunu

Günümüz dünyasında artan kadın istihdamı, halkın bilinçlenmesi ve cinsiyet eşitliği algısının yaygınlaşması, alışagelmiş aile hayatının değişimine neden olmaktadır. İş ve aile yaşamındaki dengeyi kurmakta zorlanan iki bireyin yaşayacağı gerginlik ve stres çiftlerin boşanmasına neden olabilmektedir (Jyothi ve Venkatesh, 2012, s. 180). Çocuk ile beraber artan sorumluluklar, iş hayatında yorulan çiftlerin ev işlerinde liyakatli iş bölümünü yapamamaları, çift kariyerli eşlerin aynı bölge içerisinde iş bulma sıkıntısı yaşamaları gibi olaylar bu soruna örnek verilebilecek nedenler olarak görülmektedir.

#### 1.4.5.2. Ay ışığı sorunu

Ay ışığı sorunu bireyin gelir yetersizliğinden, tecrübe edinmek istemesinden ya da mevcut ücretli çalıştığı işten çıkarılma kaygısından dolayı başka iş veya işlerde de çalışıyor olma sorunudur. Birey kendi işine ayırması gereken zaman, enerji, bilgi ve performansını başka işlere de kullanarak mevcut işinde performans düşüklüğüne neden olabilmektedir. İşe geç gelme, erken çıkma, odaklanamama, motivasyon düşüklüğü, isteksizlik ve aidiyet hissinin azalması sonucundan işten çıkarılmalar meydana gelebilmektedir (Geylan ve diğerleri, 2013). Bakıldığında bu bireyin neden olduğu bir sorun gibi görünse de aslında örgütün sağlayamadığı maddiyat ya da eğitim imkanlarından kaynaklandığı gözlenmektedir.

#### 1.4.5.3. Çift kariyerlilik sorunu

Bireyin birden fazla alanda eğitim alması ve uzmanlaşmasından çıkan bir sorundur. İki alan da bilgi, tecrübe, deneyim ve özveri gerektiriyorsa, birey kendi sahip olduğu enerjiyi iki alana da böleceğinden, tek alanda hedeflediği yere gelmesi beklenen hedefe ulaşamayacağı düşünülmektedir. Bu da beraberinde yavaşlama veya başarısızlık getirmektedir. Bu sebeple bireyin kendisine en uygun ve en yakın hissettiği alanı seçip ona yoğunlaşması başarısını ve motivasyonunu arttıracaktır (Kıngır ve Gün, 2007).

#### 1.4.5.4. Cam tavan sorunu

Kadın çalışanların iş hayatında en çok karşılarına çıkan sorunlardan bir tanesidir. Kadın çalışanların yükselmelerine ve ilerlemelerine engelleyici örgüt içinde yazılı kural bulunmazken, önyargılar ve genellemeler yüzünden bu sorun ile karşılaşılmaktadır. Sadece

iş hayatında da değil eğitim kurumlarında, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda ve sivil toplum kuruluşlarında da kadınların önlerine çıkan bir engel olarak bulunmaktadır (Lockwood, 2004).

Kadın çalışanların yönetici pozisyonlarına getirilmemelerine sebep olarak sayılan gerekçelerden bazıları şunlardır (Tunçer, 2011, s. 248):

a) Kadınların doğum sonrası çocuklarına bakmak için işe ara vermek istemeleri,
b) İş hayatı ve aile hayatı arasındaki dengeyi sağlayamayacağının düşünülmesi,
c) Erkeklerinin kadınlardan talimat almak istememesi ya da bunu daha az ciddiye alması,
d) Kadınların genel olarak işletme ve mühendislik alanlarına yeteneklerinin bulunmaması düşüncesi,
e) Belli bir başarıya sahip olmuş kadınların bağımsız çalışma isteklerinin oluşmasıdır.

#### 1.4.5.5. Kariyer transferleri

Bireyin bulunduğu kurumda önceden bilgi edindiği ve oluşacak değişimleri önceden bildiği yer değişikliğine planlı transfer denilmektedir. Ani bir değişim yani vefat veya beklenmeyen işten ayrılma olması durumunda oluşacak boşluğun doldurulması için yapılan ise plansız transferdir (Şimşek ve Öge, 2014, s. 291). Planlı transferlerde bireyler o konum için yeterli bilgi aktarımını almış ve risklerini, sonuçlarını bilmektedir. Plansız transferlerde ise bireyin adapte olması güçleşir ve çalışanın kariyer yolu için bir dezavantaj oluşturur. Bu nedenle örgütler çalışanlarının kariyer hedeflerini ve isteklerini yakından takip etmeli ve alınacak kararları buna göre şekillendirmelidir.

# 2. PERFORMANS

İkinci bölümde ise; performans kavramı açıklandıktan sonra, bireysel performans ve örgütsel performans kavramları incelenmiş, performansı etkileyen faktörler, performansın değerlendirme süreçleri ve performans değerlendirmede yapılan hatalar anlatılmıştır.

## 2.1. PERFORMANS TANIMI

Performans kelimesi İngilizce kökenli olup icra etmek, yapmak anlamında kullanılmak üzere Türk diline yerleşmiştir. Performans, bir bireyin, örgütün veya kurumun belirlediği hedeflere belli bir süre sonunda ve uygun koşullarda varmış olduğu nokta olarak da ifade edilmektedir (Tarlığ, 2006, s. 4). Ayrıca performans kavramı, bireysel performans ve örgütsel performans olarak iki tür olarak ele alınmaktadır. Performans, en yalın haliyle bireylerin bir hedefe ulaşmak için gösterdikleri elle tutulabilen ve kuramsal emeklerinin tamamıdır.

Bireyin uğruna çaba gösterdiği bir iş sonrasında performanstan bahsetmek mümkün olmaktadır. Bunun yanı sıra yapılan işin bireyin yetki ve yetkinlikleriyle, bilgi birikimi ve tecrübeleriyle uyumlu olması performansının seviye ve ölçüsünü etkilemektedir.

Bireyin sadece iş yaşamında değil hayatının her alanında koyduğu hedeflere ulaşmasını sağlayan ve ulaşma hızını belirleyen bireyin performansıdır. Yüksek performans sadece, yapabileceğine dair inançla ve doğru yöntemlerle meydana gelmektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010, s. 11).

1900'lü yılların başından bu yana düzenli aralıklarla örgütte yer alan işgörenlerin verimliliklerine dair ölçümler yapılmaktadır. Bu ölçümler ülkemizde de ilk olarak kamu sektöründe 1920'lerde yapılmaya başlanmıştır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005, s. 280).

Performans kavramına baktığımızda taşıdığı bazı özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabilmekteyiz (Çalık, 2003, s. 9).

a) İşgörenler, üstlerine düşen görevleri yerine getirmek adına çaba sarf etmelidir.
b) İşgörenler kendilerine veren görevleri yapabilmek için istenilen yeterli yeteneğe sahip olmalıdır.
c) Görev, işgören tarafından yerine getirilmelidir.

d) Örgüt, işgörenlere gerekli desteği sağlayabilecek ve anlaşmazlıkların önüne geçebilecek bir ortam oluşturmalıdır.
e) İşgörenler, azami ve asgari koşullarda gelebilecek taleplere karşı hazırlıklı bir şekilde örgütlenmelidir.

## 2.2. BİREYSEL PERFORMANS

Bireysel performans işgörenlerin yer aldıkları kurum içerinde onlara atanan görevleri yerine getirebilme düzeyleri olarak tanımlanmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010, s. 12). Bir başka tanımlama ise; bir çalışanın, ihtiyaçlarını karşılamak için üstlendiği görev ve işleri yerine getirmek adına vaktini ve emeğini harcamasıdır diye özetlemektedir (Barutçugil, 2002, s. 40).

Ayrıca bireysel performans, işgörene verilen sorumlulukların yerine getirilmesi için bireyin kullandığı yetkinlikler olarak da açıklanabilmektedir. Yetkinlik, işgörenin için bulunduğu kurumun hedeflerini gerçekleştirme düzeyidir (Büte, 2011, s. 178). Kurumun hedeflerini gerçekleştirmesi için belirlenen görevlerde, işgörenlerin gösterdikleri vakit ve emek çabalar bireysel performansın en net göstergesidir (Sökmen, 2007, s. 170)

İnsan kaynağının ve gücünün işletme için en değerli kaynak olduğu düşüncesinin benimsenmesi ile bireysel performansa verilen önem önemli ölçüde artmıştır. Çalışanların performanslarının takibi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve eğitim programlarının geliştirilmesi liderlerin ve yöneticilerin üzerine düşen önemli görevler olmakla birlikte çalışanın iş tatminini de hatırı sayılır şekilde pozitif yönde etkilemektedir. Özetle ifade edilecek olursa, bireysel performansın yüksekliği veya düşüklüğü işletmenin performansının da yükselip düşmesine neden olan faktörlerdendir (Aşkun, 1978, s. 63).

Bireysel performansı meydana getiren üç temel öge bulunmaktadır (Paşa, 2007, s. 84):

**Odaklanma:** Bireysel performansın artması için gerekli olan ilk adımdır. Çalışan bu adımda ne yapması gerektiği konusunda bilgilendirilir. Gerçek performans, hangi görevlerin kim tarafından ne zaman yapılması gerektiğini belirten bir yöntem ile ortaya çıkmaktadır (Paşa, 2007, s. 86). Bu yöntem işveren ve işgören arasında yapılan yazılı bir anlaşma ile belirtilen zaman aralığında yapması gereken görevlerin karşılıklı kabulünü esas almaktadır (Büte, 2011, s. 178).

Odaklanma, iç kontrol ve dış kontrol olarak ikiye ayrılmaktadır. İç kontrol odaklı bireyler başarı ya da başarısızlığın kendilerinin elinde olduğunu inancındadırlar. Ayrıca içinde bulundukları mutsuzluk durumu ve huzursuzluktan kendi gayretleriyle çıkabileceklerini düşünmektedirler. Bunun tam tersi olarak dış kontrol odaklı bireylerin ise, başarı ya da başarısızlığın şans ve kader kaynaklı olduğuna dair inançları bulunmaktadır. Hayat yollarını çizmelerinde kendi etkilerinin olmadığını düşünmekte ve umutsuz olmaya yatkınlıkları bulunmaktadır. Dış kontrol odaklı bireyler iç kontrol odaklı bireylerin aksine, başarılarının sırrının kendilerinde olmadığının doğru zamanda doğru yer olduklarını düşünmektedirler (Basım ve Şeşen, 2008, s. 51-52).

**Yetkinlik:** Bireyin kendisine verilen işi en iyi şekilde yapmasını sağlayacak becerilere sahip olduğuna dair inancıdır. Bu yetkinlikler doğrudan iş ile ilgili olduğu gibi işe yönelik olmayabilirler. Temel yetkinlikler, yönetsel yetkinlikler ve teknik yetkinlikler olarak çeşitli kategorilere ayrılabilmektedir. Temel yetkinlikler, takım çalışması, ast ve üstlerle doğru iletişim gibi kurum kültüründe yer alan ve öz disiplin olarak da görülen yetkinliklerdir. Yönetsel yetkinlikler, yönetim ve organizasyon, astların takibi ve eğitiminin sağlanması gibi özen ve dikkat gerektiren, üst kademe çalışanlarında bulunması gereken yetkinliklerdir. Teknik yetkinlikler ise, her birim ve departman çalışanlarına göre değişim gösteren yetkinliklerdir. İnsan kaynakları bölümünde çalışanların değişime ve arabuluculuğa yatkın olması, bilgi işlem bölümünde çalışanların değişen teknolojiyi takibe açık olması ve ihtiyaçları hızlı ve doğru okuyabilmesi, satış departmanı çalışanlarının ise, ikna kabiliyetlerinin yüksek olması örnek gösterilebilmektedir.

**Adanma:** İşgörenin bulunduğu işletmeye katkıda bulunma konusunda istekli olması durumudur. İşgörenin içerisinde bulunduğu işletme ile arasındaki bağın devam etmesini istemesine ve bu uğurda sağladığı çabaya bağlılık denilmektedir. İşletmenin gayelerini ve ilkelerini özümseyen çalışanların bu gaye ve ilkelere erişmek için yapılması gerekenleri kendi mesuliyeti olduğunu düşünmesi durumu işletme bağlılığı olarak adlandırılmaktadır (Doğan, 2005, s. 318). İşletmenin veya organizasyonun sürekliliği işgören devir hızının azalmasına yani işgörenin bağlılığına bağlıdır. Bu bilgiler ışığında söylenebilir ki, adanmışlığın artışı işletmeye güç kazandırmaktadır.

## 2.3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

### 2.3.1. Örgütsel Performans Yönetimi

Örgütsel performans, bir kurumun hedeflediği başarılara ne ölçüde ulaştığını gösteren bir göstergedir (Lin and Kuo, 2007, s. 1069). İlk olarak 1950'li yıllarda gündeme gelen örgütsel performans, Georgopoulos ve Tannenbaum tarafından sınırlı sayıda kaynağa sahip örgütlerin bu kaynakları doğru ölçüde kullanarak ve çalışanlarına fazla iş yükü yüklemeden belirlenen hedeflere ulaşma derecesi şeklinde ifade edilmiştir.

Örgütün finansal hedeflerine erişmesinin yanı sıra rekabete uyum sağlayabilmesi, gelişen teknolojileri ve yenilikleri takip edebilmesi de örgütsel başarısını göstermektedir (Yıldırım ve Şen, 2017, s. 28). Örgütsel performans genel kanının aksine sadece finansal konularda değil finansal olmayan birimlerden de bir o kadar etkilenmektedir.

Örgütsel performansın ölçülmesinde ilk ayrım kriterlerin soyut ve somut olması ile başlamaktadır. Soyut ölçümler beşeri kaynakların elde ettiği verimi ve performansı öznel olarak değerlendirirken, somut ölçümler ise, finansal verileri yorumlamaya yani nesnel olarak değerlendirmeye dayanmaktadır (Altuntaş ve Dönmez, 2010, s. 56).

Örgütsel performansın başarı göstergesi olarak gösterilebilecek bazı kriterler mevcuttur. Verimlilik, karlılık, kalite, müşteri veya çalışan memnuniyeti, maliyet ve yenilik gibi başlıklar, örgütsel performansın ölçülmesindeki temel kriterler olarak alınmaktadır (Burke ve Litwin, 1989, s. 283). Bu kriterlerin örgütler tarafından daimi olarak geliştirilmesi ve istikrar sağlanması hedeflenmektedir.

### 2.3.2. Örgütsel Performans Yönetiminin Faydaları

Örgütsel performans, işletmelerin özellikle üzerinde durdukları bir konudur. Örgütsel performansın tanımında da bahsedildiği gibi belli bir süre içerisinde rakiplerine göre ne durumda olduklarını, belirledikleri hedefe ne kadar yaklaştıklarını ve genel olarak nerede eksik nerede iyi durumda olduklarını bu ölçümlerle belirleyebilmektedirler (Cingöz, 2011, s. 146).

Örgütsel performans yönetiminin faydalarını aşağıdaki gibi sıralayabilmekteyiz (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007, s. 546).

a) Aynı sektörde yer alan rakiplerle kendi işletmeleri arasında bir kıyas yapabilme ve yeni süreçler geliştirebilmek
b) Örgüt içi ayrılan bütçeyi yönetebilmek ve faaliyet planlaması yapabilmek.
c) İleride büyük sorunlara neden olabilecek aksilikleri önceden tespit edebilmek.
d) Örgüt faaliyetlerinin paylaşımında eşit dağıtım oluşturabilmek ve ulaşılabilirlik sağlamak.
e) Çalışanların performanslarını ve verimliliğini arttırmayı sağlayacak değerlendirmeler yapabilmek, torpil ve önyargı gibi konularda adil davranabilmeyi sağlamak.
f) İşletmenin belirlediği büyük, küçük hedeflere ulaşabilmesi için destek olmak.
g) Örgüt içi süreçlerin her kademe çalışanlar için anlaşılır olmasını ve iyileştirilmelerin kolaylıkla yapılmasını sağlamak.
h) Örgüt içi süreçlerinin değerlendirmesinde objektif olmaya yardımcı olarak subjektif bakış açısında arındırmak.
i) İşletmenin ortaya çıkardığı mal veya hizmetin kalitesini arttırmak. Hem tüketicinin hem de örgüt çalışanlarının kalite görüşlerini alıp süreci iyileştirmek.

### 2.3.3. Önemli Örgütsel Performans Yönetimi Modelleri

Günümüzde örgüt performansının ölçülmesinde yaygın olarak kullanılan birçok model bulunmaktadır. Bu modeller arasında örgütün yapısına, çalışanların özelliklerine ve işletmenin temel amaçlarına göre en uygun olan model seçilmelidir. Güncel modellerden en çok kullanılan yöntemler aşağıdaki kısaca özetlenmektedir:

**Dengeli Puan Kartı Yöntemi:** Dengeli Puan Kartı'nın literatüre ilk girişi 1992 yılında Harvard Business Review dergisinde Kaplan ve Norton tarafından yapılan bir çalışma ile olmuştur. Dengeli Puan Kartı Yöntemi ekonomik boyut, müşteri boyutu, örgüt içi yöntemler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu şeklinde dört farklı alanda örgütsel performansı değerlendirmeye almaktadır (Karaman, 2008, s. 419).

**Kıyaslama (Benchmarking):** Örgütsel performansa dair bir bakış açısı yakalamak için aynı sektörde yer alan işletmelerin ortak standart belirleyip, üretilen mal veya hizmetlerin bu belirlenen standartların neresinde olduğuna dair kıyaslama yapmaktır. Bu model, işletmenin rakiplerine göre ileride mi geride mi olduğunu da takip etmesini sağlamaktadır.

**İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması:** Organizasyon yapısının, iş akışları en ince ayrıntılarına kadar köklü bir değişiklikle yeniden tasarlanmasıdır. Bu model ile Pazar payının artması, maliyetlerin azalması hedeflenmektedir. İlk adımda, değişime neden ihtiyaç duyulduğu açıklanır ve üst yöneticiler bununla ilgili bir plan hazırlatılır. İkinci adımda, mevcut işleyiş her departman için ayrı ayrı gözlemlenir ve kaydedilir. Üçüncü adımda işletmenin yapısına ve sorunlarına en uygun olan yeni süreçlerin seçilmesi üzerine çalışılır. Dördüncü adımda, seçilen yeni yapının ileride nasıl etkiler yaratacağı konusunda analizler yapılır. Beşinci adımda, seçilen yeni yapı üzerinde ilgili şirkete göre uyarlamalar yapılır. Son aşamada ise artık güncellenmiş yeni yapının işletme üzerinde uygulamaya konması sağlanmaktadır.

**ISO 9000:** Sanayi devrimi sonrasında gelişen üretim ağı nedeniyle kalite algısı oldukça düşmüştü. Çıkan ürünün üretim sürecinde ve sonrasında güvence altına alınması adına ISO 9000 kalite sistemleri ortaya çıkmıştır (Efil, 1999, s. 225). Belirli dönemlerde ISO'ya başvuran ve denetimden geçen işletmeler ISO belgelerine sahip olabilmektedirler.

**Hedef Bazlı Yönetim:** Bir planlama stratejisi olan Hedef Bazlı Yönetim modelinde, organizasyon yapısında bulunan her bölüm için ayrı alt hedefler belirlenir ve bu hedeflere ulaşmak için her çalışana zaman çizelgesi ve belirli planlar verilir.

**Program Geliştirme:** Sıklıkla çok yönlü faaliyetleri bulunan örgütler tarafından tercih edilen bu yöntem, faaliyet planlarının hepsinin tek tek incelenmesi ve olumsuz yönlerin tespiti halinde geliştirilmesine olanak sağlamaktadır.

**Toplam Kalite Yönetimi:** İlk olarak A.V. Feigenbaum tarafından tüketiciye ulaşan mal veya hizmetin, beklentilere yanıt verebilmesini sağlayan tüm işlemlerin toplamı tanımıyla literatüre girmiştir (Peker, 1993, s. 201). Sürecin içinde yer alan her çalışan için düşünme ve uygulamanın birleştirilmesi hedeflenmektedir. Deming Toplam Kalite Yönetimi için yöneticilere bölümler arası engellerin kaldırılmasını tavsiye etmiştir (Şimşek vd., 2014, s. 137).

**Sürekli İyileştirme:** Güncel olarak yapılan kontrollerle işlevsiz faaliyetler ve zaman kaybına neden olan adımlar tespit edilip müşteri memnuniyetinin sağlanması adına sürekli ve devamlı iyileştirmeler yapılması modelidir.

**Kültürel Değişim:** Köklü örgütlerin daha önce kullandıkları bakış açılarını yenilemeleri, güncellemeleri, eski gelenekselci davranışlarından kurtulmaları sonrasında yeni ve pratik bir yapıya geçmelerini sağlayan yönetim modelidir. Örgütün genelinde yapılan bir değişimdir. Örgütün değer ve kurallarının değişimi sağlamaktadır.

**Bilgi Yönetimi:** Örgütlerde önemli bilgilerin toplanması, kaydedilmesi ve yönetilmesi ile gelişmektedir. Süreçlere ayrılan zamandan tasarruf etmek, çalışanların bilgi paylaşımı konusunda teşvik etmek, dış kaynaklardan elde edilen bilgiyi örgüte kazandırmak gibi amaçlara sahiptir. Günümüzde bu yöntem için oldukça gelişmiş teknolojiler kullanılmaktadır.

**Öğrenen Örgütler:** Düzenlenen eğitimler sayesinde her birimde uzmanlaşmalar sağlanır ve bu sayede iş akışlarında iyileştirmeler yapılır. Böylelikle örgüt performansının yükseltilmesi eğitimle sağlanır.

**Çıktı Odaklı Değerlendirme:** Gün geçtikçe yaygınlaşan, genellikle sivil toplum kuruluşları ve vakıflar tarafından tercih edilen bir yönetim modelidir. Ortaya konan çıktıyı hedef kitlenin görüşüne sunar ve istenilen çıktıya ulaşılıp ulaşılamadığına dair cevap arar. Alınan görüşler ile daha iyisini yapmak için bu çıktılar üzerinde iyileştirmeler yapılır.

**Stratejik Planlama:** 1960'lı yıllarda endüstrideki büyümenin azalması ve sektördeki rekabet şiddetlenmesi pazarlamaya olan önemi arttırmıştır. Hem satışlarını artırmak hem de pazarda kalıcı olmak adına işletmeler pazarlama stratejileri geliştirmeye başladılar. Bu stratejik planlama işletmenin, misyonunu, vizyonunu, kurallarını, gireceği pazarı, hedef kitlesini ve belirlediği amaçları kapsamaktadır.

## 2.4. PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Birçok farklı nedenden dolayı aynı kurum içerisinde, aynı görevde yer alan çalışan bireylerin aynı düzeyde verimlilik sağlamaları mümkün olmamaktadır. Ulaşılması için belirlenen hedeflere kimi ulaşırken kimi yaklaşamayabilir. Bu farklılığın sebebini araştırmak ve bulmak örgütün verimliliğini arttırmak için önemli bir adımdır. Yöneticiler ve insan kaynakları bölümü çalışanları bu konuyu derinlemesine araştırırken kişinin zihinsel ve

bedensel yeteneklerini, yetkinliklerini, kişilik özelliklerini, değer yargılarını ve bilgi birikimini incelemektedirler. Çalışanlar, bireyin performansını etkileyen bu özellikler birleşiminde kendilerine görev atanan ve üzerlerine düşen işleri yerine getirmek zorundadırlar. Bireyin yüksek performans sergilemesinde etkili olan faktörleri belirlemek kişiye göre farklılık göstermektedir ve oldukça zordur (Erdoğan, 1998, s. 78). Ayrıca evrensel bir ölçütü olmadığından bireyin kişilik özelliklerine, kurumun bulunduğu coğrafyanın kültürüne vb. değişkenlere göre farklılık göstermektedir (Erdoğan, 1991, s. 154).

Bireylerin performansının üzerinde etkisi olan faktörler her zaman çalışana bağlı faktörler değildir. İçinde bulunduğu örgütün sosyal şartları, sağladığı maddi manevi imkanlar, eğitim ve gelişim olanakları, doğru konumlandırma ve çevresel koşullar bunlardan bazıları olarak örnek gösterilebilir. Performansı etkileyen faktörler Canman ve Dicle'ye göre aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Canman, 1993, s.8-9; Dicle, 1982, s. 6).

### 2.4.1. Kişisel Faktörler

Bir işletmede görev alan tüm çalışanların yetenekleri, ilgi alanları ve kişisel özellikleri birbirinden farklıdır. Yaşı, eğitim durumu, cinsiyeti, medeni durumu, deneyim süresi, inançları, değer yargıları ve beklentileri gibi özellikleri farklılık yaratan kişisel faktörlerdir. Çalışanların birbirinden değişik özelliklere ve görüşlere sahip olması çeşitliliği ve çok yönlülüğü arttıracağı gibi örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracak farklı bakış açıları da edinmesine katkı sağlamaktadır (Başaran, 2000, s. 60). Kişisel faktörlerin performansa etkisinin incelenmesiyle sağlanacak yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Tunçer, 2013, s. 88).

a) Güçlü ve zayıf yönler ortaya çıkar ve zayıf yönlerin geliştirilmesi için çalışmalar yapılır.
b) Çalışanların üstlerine düşen görevler tanımlanır.
c) Çalışanlar üstlerinin kendilerinden ne beklediğini öğrenirler.
d) Performans değerlendirilmesinin temel ilkelerini öğrenirler.
e) Çalışanın performansı için yapıcı geribildirimlerde bulunulduğu için çalışan motive olur.

Performansı etkileyen kişisel faktörleri aşağıdaki gibi sınıflandırabilmekteyiz.

**Yetenek:** Yetenek, öğrenme olmaksızın ve doğuştan gelen bir özellik olup, bireyin belirli bir şeyi anlama, yapabilme, analiz etme çözümleyebilme gücüdür. İş hayatında yeteneğin tanımına bakacak olursak; belli bir düzeyin üzerinde beceriye sahip, değişime uyum sağlayabilen, kolay öğrenebilen ve örgütün hedeflerine ulaşmasına yardım edebilecek çalışanlar için de kullanılan bir ifadedir (Bahadınlı, 2013, s. 9)

**Çalışanın Kişilik Özellikleri:** Günümüzde kişilik özellikleri çeşitli kişilik testleri ve kişilik envanterleriyle çözümlenebilmektedir. Bu testlerin her biri farklı bir alanda çalışanın kişilik özelliklerini ortaya çıkarmaya yardımcı olmaktadır. Çalışanın davranışı, takımdaki rolü ve bilinçaltındaki motivasyonlarını ayrı ayrı testlerle ölçülmektedir. Çoğu sektörde yer alan ve doğru görevlendirmeye önem veren her kurumun İK departmanı artık bu testlerden yararlanmaktadır. Yanlış konumlandırılan, üstesinden gelemeyeceği işler verilen ve yeterli motivasyonu sağlayamamış çalışanların stres düzeyleri artmakta, verimlilikleri düşmekte ve bu da beraberinde performans düşüklüğüne sebep olmaktadır.

**İhtiyaçlar:** İhtiyaçlar, insan hayatının her alanında ve her döneminde en büyük motivasyon kaynaklarından biri olarak görülmektedir. Bireyin hayatı boyunca her zaman yeni ihtiyaçları ortaya çıkacaktır. Bunların çoğu hayatlarını sürdürebilmeleri için zaruri olduğu gibi, bir o kadarı da lüks tüketim de olabilmektedir. Gelişen teknoloji ve iletişim kolaylıkları beraberinde tüketim çılgınlığını arttırmıştır. Birey ihtiyaçlarını karşılayamadığında oluşan motivasyon düşüklüğü ve gerilim mutlaka giderilmesi gereken ve erken müdahale gerektiren biri konudur. Bireyin ücret düşüklüğü nedeniyle zamanla aidiyeti azalacak, bulunduğu kurumdan ayrılmayı düşünecek veya verimi düşecektir. Bireyin ihtiyaçları ve gereksinimleri yerine getirildiğinde bu gerileme duracak hatta yüksek motivasyon ve yüksek performans olarak geri dönecektir (Keser, 2006, s. 5).

**Başarı Güdüsünün Yoğunluğu:** Bireyin kişisel davranış özellikleri, yetenekleri, yetkinlikleri ve bilgi birikimi yüksek performans ve nihai başarı için tek başına yeterli olmamaktadır. Bireyin bu özelliklere sahip olmasının yanı sıra bu özellikleri eyleme dökme isteği de oldukça büyük bir öneme sahiptir. Bireyin üzerine düşen görevleri başarıyla yerine getirmesini sadece kişisel özellikler değil bireyin azim ve isteğinin yoğunluğu da etkilemektedir (Canman, 1993, s. 8). Başarı konusundaki azim ve isteğin yoğunluğu doğru

yönlendirildiğinde bireyin performansını arttıran ve başarının artmasını sağlayan önemli bir faktör olmaktadır.

### 2.4.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanın performansını etkileyen faktörler sadece çalışanın değişkenlerine bağlı değildir. Çalışana sağlanan imkanların ve çalışma şartları da performans üzerinde oldukça etkilidir. Yüksek stres altında çalışanın performansı düşeceği gibi doğru stres seviyesi belirlendiğinde itici bir güç olarak performans arttırıcı görevi görebilmektedir. Yönetim performans arttırıcı bu imkanları çalışana sağlamak zorundadır (Bingöl, 1997, s. 216). Gerekli malzemelerin sağlanması, araç ve gereçlerin bakımlarının yapılması, bilgi teknolojileri alanında güncel imkanların takibi, yeterli zamanın verilmesi ve ekip çalışmalarının desteklenmesi bu sorumluluklara örnek verilebilmektedir. Performansı etkileyen örgütsel faktörleri yerine getirdiği takdirde (Tunçer, 2013, s. 95);

a) Verimlilik artar,
b) Hizmet veya malın kalitesi artar,
c) Örgüt içerisinde yer alan herkese uygun eğitim ihtiyaçları saptanır ve uygun şekilde finanse edilmesi sağlanır,
d) İnsan kaynaklarının daha etkin kullanılması adına veriler toplanır,
e) Bu veriler ışığında mevcut insan kaynağının potansiyeli belirlenir,
f) İşgücü devrinin doğru analiz edilmesi ve buna karşı alınabilecek önlemler daha net şekilde oluşturulur.

**Yönetim Politikası:** Üst yönetimin belirlemiş olduğu yönetim stratejilerinin ve taktiklerinin yeterli olması, aynı zamanda işgörenler kabul görmesi yüksek motivasyona, aidiyet duygusunun güçlenmesine ve bu doğrultuda performansın da artmasına neden olmaktadır.

**İnsan İlişkileri:** Örgütte görev alan tüm unvanların birbirleriyle olan ilişkileri performansı etkileyen örgütsel faktörlerine en önemli unsurlarından biridir. Ast ve üstlerin birbirleriyle yapıcı ve etkili iletişimi, aralarında denklik bulunan çalışanların uyumlu çalışması ve yardımlaşması performansı doğrudan olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların ortak paydalarda buluşturmak, hobi atölyeleri kurmak, spor müsabakaları düzenlemek örgütün bir ödevi olmakta ve çalışanların aralarındaki uyum ve bağı arttırmaktadır. Çalışanların

anlaşamadığı, rekabetin olumsuz yönde artması disiplinin sağlanamaması ve geçimsizliğin artması sonucu işten çıkışlar yaşanabilmektedir (Tortop, 1994, s. 259).

**Çalışma Koşulları:** Çalışma ortamı, saat düzenlemeleri ve fiziki şartlar çalışan için en önemli ve en temel unsulardır. Uygun çalışma koşulları sağlandığından verimlilik ve motivasyon artacaktır. Çalışma saatlerinin yapılan işe uygun olarak belirlenmesi ve çalışanın menfaatinin gözetilmesi, ısıtma, aydınlatma, havalandırma, ses ve görüntü kirliliğinin olmaması, çalışanların çalışma alanlarının doğru konumlandırılması bunlara örnek verilebilmektedir. Bu koşullar sağlandığı takdirde çalışma temposu ve performans da artacaktır (Erdoğan, 1991, s. 161).

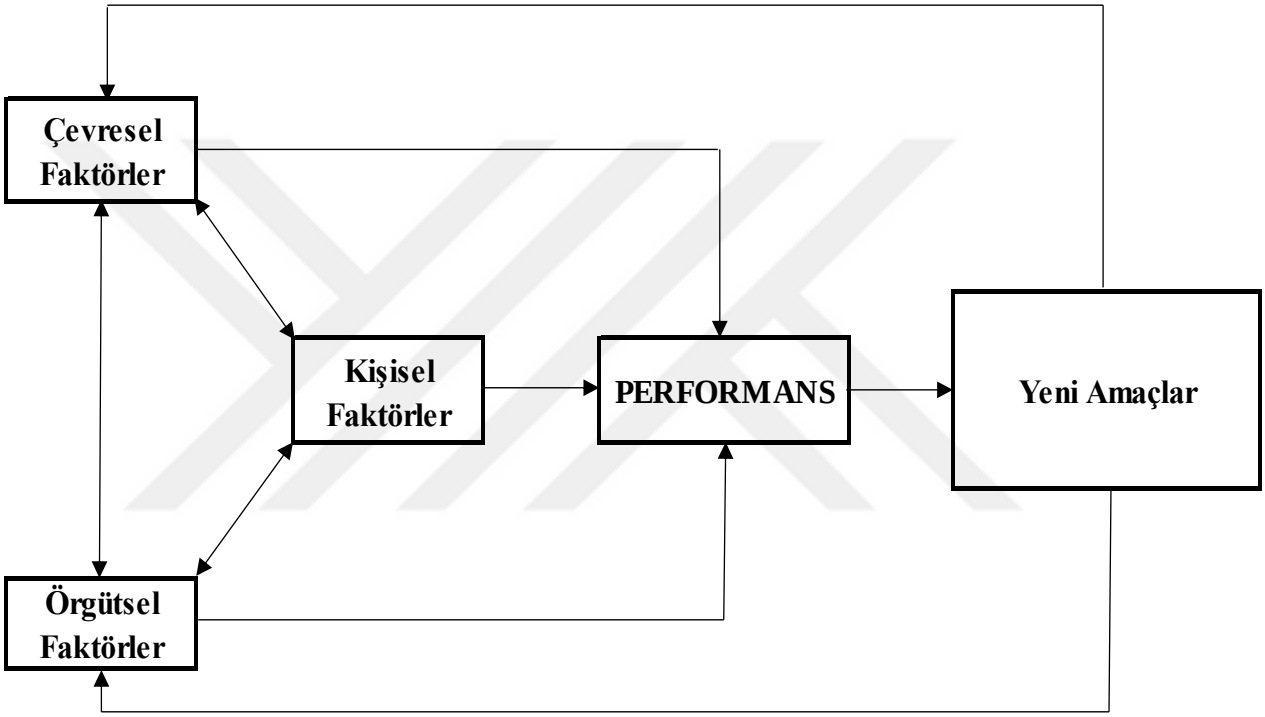
**İş Dizaynı ve Organizasyon Yapısı:** İş dizaynı, çalışanın veya bir takımın yerine getirmekle mükellef olduğu görevlerin ayrıntılı bir şekilde belirtilmesidir. Kapsamı, önemi ve gidiş yolları iş dizaynı ile belirlenmekte ve çalışana aktarılmaktadır. Çalışanın yetenek ve yetkinlikleri analiz edilip hata yapma olasılıkları, kişisel tutumları, işin çalışana uygun olup olmaması ve süresinde tamamlanıp tamamlanmayacağı gözden geçirilmektedir. Tüm bunların göz önünde bulundurulup belirlenen iş atamaları performans üzerinde büyük önem taşımaktadır (Dicle, 1982, s. 13). İş dizaynının yanı sıra organizasyon yapısı da performansı etkilemektedir. Amaçların belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların çalışana aktarılması, hiyerarşideki yerinin benimsenmesi gibi adımlar yerine getirildiğinde başarıya ulaşma açısında önemli bir adım sağlanmaktadır.

### 2.4.3. Çevresel Faktörler

Örgütlerin atacağı adımlarda ve alacağı kararlarda yaptırımı olan ya da yapılmasına engel olan unsurlar olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik faktörler, uygulamada olan hükümet politikaları, sosyokültürel yapı, kurumsal kimlik ve iletişim imkanları çevresel faktörler olarak çalışanın performansına etki etmektedir (Özdemir, 2007, s. 22). Örgüt içerisindeki değişkenlere müdahale edilme imkanı varken müdahale imkanı olmayan çevresel faktörlere adapte ve uyum genellikle daha güçtür. Ancak çevresel faktörlerin sağlanması halinde elde edilecek yararların bazıların şunlardır (Tunçer, 2013, s. 95):

a) Analizlerin güncel ve doğru olması açısından çalışanlarla sıklıkla iletişim kurulur,

b) Çalışan değerlendirmesinde sadece kurum içi değerlendirme yapılmadığından tarafsız ve adil bir değerlendirme süreci yaşanır,
c) Çalışanlarla yapılan yakın görüşmeler sayesinde yetki devri kolaylaşır,
d) Çalışanların değerlendirmesi yapılırken değerlendirirken, örgüt kendini değerlendirmiş olur.
e) Örgütteki yönetsel becerilerin oluşturulması, geliştirilmesi ve daha geniş alanlara yayılmasına olanak sağlar.




**Şekil 2.1:** Performansı Etkileyen Faktörler ve Faktörler Arasındaki İlişkiler

**Kaynak:** Ülkü Dicle, Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No:43, Ankara, s. 7.

## 2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Performans değerlendirme sürecinde her kademede yer alan çalışanların, hal ve hareketleri, verimlilikleri, davranışları ve uyumluluğu belirlenmektedir. Bu değerlendirme süreci, kurum kültürüne uyumlu, amaç ve hedeflerin net olarak belirlendiği ve alanında uzman kişilerce yapılan bir uygulamadır. Performans değerlendirme sürecinde öncelikli olarak kıstasların

belirlenmesi gerekmektedir. Kıstaslar belirlendikten sonra çalışanlara, yapılan işin gerekliliklerine ve ulaşılması gereken hedeflere göre uygun değerlendirme yönetimi belirlenmektedir. Belirlenen bu kıstaslar ve ölçüm yöntemleri nesnel olmalı, ayrıca çalışanlara ve yöneticilere uygun bir dille aktarılmalıdır. Aktarılan bu kıstaslar kolay anlaşılır olmalı ve çalışanlar tarafından net bir şekilde anlaşılmalıdır, bunun olmadığı durumlarda sistem karmaşıklığa neden olacak ve kullanılmaz hale gelecektir (Werther ve Davis, 1996, s. 324).

Performans değerlendirme kıstasları oluşturulurken öncelik verilmesi gereken konular; (Tunçer 2013, s. 96):

I. Değerlendirme adil ve nicel olmalıdır,
II. Kurum kimliği ve kuralları dikkate alınmalıdır,
III. Çalışanın özel hayatına dair ifadeler yer almamalıdır,
IV. Bu kıstaslar verimlilik ve başarı arttırıcı olmalıdır,
V. Çalışanların yetki ve yeteneklerini ölçmelidir,
VI. Kapsamlı bir yapıya sahip olmalıdır.
VII. Kıstaslar daha öncesinde çalışanlara bildirilmelidir.

### 2.5.1. Hedeflerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sürecinin ilk adımı performans hedeflerinin saptanmasıdır. Bu adımda, çalışanların ölçülecek olan performansının kıyaslanması için gereken hedefler belirlenmektedir. Standartların saptanması ile çalışanların hangi açılardan değerlendirileceğini ve hangi hedeflere ulaşmaları gerektiğini belirlemek amaçlanmaktadır. Belirlenen bu hedeflerin hepsi gerçeğe uygun ve uzun süreli olmalıdır (Süngü, 2004, s. 21). Belirlenen bu hedefler ne kadar gerçeğe uygun olursa performans değerlendirme sonuçları da o oranda gerçeğe uygun ve güvenilir olmaktadır.

Hedeflerin doğru saptanmasının performansı etkilediği konular aşağıdaki gibidir (Helvacı 2002, s. 158).

a) Çalışanların düşünce ve hareket üzerlerinde etkilidir.
b) Çalışanların motivasyonunu arttırarak zor görünen hedeflere ulaşmaları sağlanır.

c) Çalışanların belirlenen hedeflere ulaşması, diğer hedefler için mücadele isteğinin kuvvetlenmesine neden olur.

Her departman ve kademe için farklı hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Satış departmanında ikna kabiliyeti ve satış oranı değerlendirmeye alınırken, bilgi işlem departmanlarında ayrıntılara dikkat değerlendirme kıstası olarak alınmaktadır. Bu nedenle değerlendirilen grupların her birine kendilerine uygun farklı kriterler belirlenmeli ve ölçülmelidir (Uyargil, 1994, s. 26-28).

Standartların saptanmasında dikkate alınması gereken özellikler aşağıda yer almaktadır (Güney, 2015, s. 202-203):

a) Her göreve uygun ve her bölüm için farklı uyarlanmış olmalıdır.
b) Ölçülecek kriterlerin neler olduğu ve nelerin baz alınacağı belirtilmiş olmalıdır.
c) Kurum kültürüne ve kurumun hedeflerine uygun olmalıdır.
d) Kurumda yer alan tüm kademelere hitap etmelidir.
e) Açık, net ve anlaşılır olmalıdır.
f) Elde edilecek sonuçlar, sorunlara açıklık getirecek nitelikte olmalıdır.

### 2.5.2. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

Belirlenen hedeflerin ne kadarının ne derece doğru ulaşıldığını değerlendirmek için bu adımın yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu standartlar çalışan ve kurumun birlikte kararlaştırdığı yazılı ifadeler ile belirtilir. Standartlar belirlenirken çalışanın sadece iş performansı göz önünde bulundurulmalıdır. Bu standartlar verilen görevlerin yerine getirilmesi gibi sabit bir değerlendirmeyi kapsadığı gibi olaylar karşısında çalışanın tutumu ve inisiyatif alması üzerine değişken değerlendirmeleri de kapsamaktadır.

### 2.5.3 Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirme süreci uzun süre gerektiren bir çalışmadır. Bu sebeple çok sık yapılması mümkün olmamaktadır. Sık yapılan değerlendirmelerde iki değerlendirme arasında genellikle belirgin bir fark oluşmadığında verimsiz bir iş ortaya çıkmaktadır. Zaman ve işgücü yetersizliğinin yanı sıra sık yapılan değerlendirmeler çalışan üzerinde baskı oluşturacağından ortalama olarak ideal performans değerlendirme çalışması altı aylık ve bir

yıllık dönemlerde yapılması tercih edilmektedir. Diğer bir uygulamada ise işe yeni giriş yapan çalışanların deneme sürelerinin bitimini kesinleştirmek için değerlendirme yapmaktadır. Bununla beraber kurum, yeni çalışanlarını sık sık değerlendirme yaparak gözlemektedir (Yoder, 1962, s. 364).

### 2.5.4. Değerlendiricileri Belirleme Süreci

Performans değerlendirme sürecinde çalışanların performansını ölçecek olan değerlendiricilerin, adil bir değerlendirme yapmak ve bilgi toplamak için dikkat etmesi gereken en önemli nokta gözlem yapmaktır (Ferecov 2011, s. 94). Değerlendirici farklarına bağlı olarak kullanılan birçok değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Bunlar çalışanın kendisi, amiri, iş arkadaşları, altında çalışanları, müşterileri ve uzman değerlendiriciler olabilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010, s. 222).

**Çalışanın kendisini değerlendirmesi:** Bu yöntemdeki amaç çalışan üzerinde öz farkındalık sağlamaktır. Kendini nasıl gördüğünü hangi konularda kendini yeterli ya da yetersiz gördüğünü ölçmektir. Ayrıca bu yöntem diğer değerlendiriciler tarafından yapılan değerlendirmelere karşı bir savunma olarak da kullanılmaktadır.

**Çalışanın amiri tarafından değerlendirilmesi**: Kurumun hedeflerini bildiği ve çalışanın iş akışına hakim olduğu için bilinen en klasik yöntem çalışanın amiri tarafından değerlendirmeye alınmasıdır. Çalışanın verilen görevlerini yerine getirmede ne derece başarılı olduğunu bildiğinden ölçmesi daha kolay olmaktadır. Ancak bu yöntemin güvenilir olmadığı durumlar da mevcuttur. Amirin, çalışanıyla yaşadığı bir sorun varsa çalışanın performans değerlendirme sonucuna bunu yansıtma ihtimali de bulunmaktadır. Bunun yanı sıra astlarına daha adil bir performans değerlendirmesi sağlayan yöneticilerin, her çalışana eşit değerlendirme sağlayan yöneticilere göre daha başarılı ve daha saygın bir lider olarak görülmektedir (Mert vd., 2011).

**İş arkadaşları tarafından değerlendirilme:** Denklik göstererek aynı pozisyonlar için işe alınmış çalışanların birbirlerini değerlendiriyor olmaları kolaylık sağlamaktadır (Greguras ve diğerleri, 2003, s. 350). Ancak bu yöntem arkadaşını kayırmayı beraberinde getirecek bir süreç olabileceği için güvenilirlik konusunda yeterli görülmemektedir.

**Astlar tarafından değerlendirme:** Astların vereceği fikirler ve geribildirimleri sayesinde daima iyileşmeye gidilmesi ve iletişimin kuvvetlenmesini sağlayan bir performans değerlendirme yöntemidir. Açık fikirli yöneticilerin daha yapıcı hareket etmesi ve astlarını kendisinde beklediği tutumu sergilemesi kurum içi huzuru da beraberinde getireceği düşünülmektedir.

**Müşteriler tarafından değerlendirme:** Genellikle kurum dışından olan bu değerlendiriciler kendilerine verilen hizmet kalitesini ölçmektedirler. Müşterilerin beklentilerinin ne olduğuna dair fikir edinilmesini sağlarlar. Diğer değerlendirici yöntemlerine göre daha tarafsız ve gerçekçi sonuçlar ortaya koymaktadır. Ayrıca bu yöntem kurum içi hizmetler için de yapılabilmektedir. İnsan kaynakları bölümü çalışanı için müşterileri, hizmet verdiği örgüt çalışanları olduğu söylenebilmektedir.

**Uzman değerlendiriciler tarafından değerlendirme:** İnsan kaynakları alanında çalışan ve bu konuda uzman olan kişiler tarafında kurum dışından hizmet satın alınarak getirilen değerlendiricilerin uyguladığı değerlendirme yöntemidir. Kişilik testleri, örgüt içi uyum testleri ve bilgi sınama testleri ile birçok alanda profesyonel bir çalışma yaparak en güvenilir yöntem olarak değerlendirmeyi gerçekleştirmektedirler**.**

### 2.5.5. Performans Değerlendirme Görüşmeleri

Belirlenen aralıklarla tüm çalışanları kapsayan bu görüşmelerde belirlenen hedefler ve gelinen noktalar çalışan ile tartışılmaktadır. Bu süreçte kendini nasıl geliştirdiği, hangi eğitimleri aldığı, kuruma verdiği fikirler ve yaptığı sunumlar nelerdir bunlar incelenmektedir. Yapılan değerlendirme görüşmelerinin amaç; çalışana farkındalık kazandırmak ve kendisini açıklama fırsatı tanımak, yaşadıkları problemlerin çözülmesini ve bir sonuca ulaşmasını sağlamak, çalışanın gelişimini sürdürme imkanlarını tanımak ve çalışanların üstlerinin gözünde ne olduklarını anlama fırsatı sağlamaktadır. Görüşmeler çalışan ile uygun bir dille ve nezaketle gerçekleştirilmelidir. Değerlendirme için yapılan görüşmelerde ortaya çıkan sonuçların çalışanın gelişmesini sağlaması ve yapılan işin kalitesini arttırması beklenmektedir. Bu görüşmeler sonrası sadece eksik yönler açıklanmaz, takdir ve tebrikler de çalışana iletilmekte ve motivasyonunun artması sağlanmaktadır.

### 2.5.6. Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi

Yapılan performans değerlendirme sürecinin en zor kısmı olarak görülen geri bildirim kısmı daima saygı çerçevesinde ve yapıcı bir dille gerçekleştirilmelidir. Yanlış değerlendirme sonuçlarının çalışan nezdinde kötü bir intiba yaratacağı unutulmamalıdır. Çalışanın ileriye dönük performansının gelişmesi için bu sürecin en iyi şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Sonuçların olumlu ya da olumsuz olmasının bir çatışma doğurmaması adına bu değerlendirme çalışmasının kurumun ve çalışanın menfaati için yapıldığı bilgisi önceden çalışana verilmelidir. Bu aşamada duygusal nedenlerin ortaya çıkması hem yönetici hem de çalışanlar için yapılan geri bildirimin yeterli düzeyde etkili sonuç vermemesine neden olmaktadır (Mert, 2020, s. 145). Bu aşama sonrasında sürekli olarak bilgi akışının sağlanmalı, belirli aralıklarla görüşme toplantıları düzenlenmeli ve çalışan ve yöneticilere görevleri hakkında bilgi verilmelidir. Bu toplantıların yapılmadığı bilgi akışının sağlanmadığı durumlarda kulaktan dolma bilgiler yayılmakta, güven ortamı kaybolmakta ve kaos ortaya çıkmaktadır.

## 2.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Kurumun seçeceği performans değerlendirme yöntemi, kurum kültürüne belirlenen hedeflere ve çalışan profiline en uygun yöntem olarak belirlenmektedir. Değerlendirme yöntemi seçilirken göz önünde bulundurulması gereken bazı kurallar aşağıdaki gibi listelenmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s. 113).

a) Performans değerlendirme yöntemlerini her birinin özenle incelenip gidiş yolunun ve çıkarımlarının neler olduğu analiz edilmelidir.
b) Seçilen yöntemin çalışan ve yönetici tarafından kabul edilmesi ve uyarlanabilir olmalıdır.
c) Kurum kültürüne ve politikalarına uygun olmalıdır.

Bu kuralların dikkate alınmadığı durumlarda yapılan çalışma verimli bir sonuç verilmemektedir.

Bu çalışmada inceleyeceğimiz sıralama yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi ve karşılaştırma yöntemi klasik yaklaşım, davranışsal değerlendirme yöntemi ve 360 derece performans değerlendirme yöntemi ise modern yaklaşımlar olarak literatürde yer almaktadır.

### 2.6.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi 20 kişi veya daha az gruplarda kullanılan bir yöntemdir. Kurumda görev alan çalışanların, değerlendiriciler tarafından en iyi performansa sahip olandan en kötü performansı olana doğru sıralanmasıyla yapılmaktadır. En başarılı olan birinci sıraya, en başarısız olan sonuncu sıraya yazılır, daha sonra daha az başarılı olan ikinci sıraya, daha az başarısız olan sonuncu sayının bir üstüne yazılır ve liste tamamlanana kadar böyle devam eder (Bingöl, 1990, s. 181). Sıralama yöntemi, diğer performans değerlendirme yöntemlerine göre kolay, ucuz ve eski bir yöntemdir. Fakat bu özelliklerinin yanı sıra dezavantajları da bulunmaktadır. Değerlendirme öncesi yakın zamanda yaşanmış bir aksilik sıralamadaki yerin yanlış bir şekilde değişmesine neden olabilmektedir (Özgen vd., 2005, s. 246). Ayrıca bununla beraber bu yöntem çalışanın hangi konularda iyi hangi konularda yetersiz olduğu ayrıntılarını da vermemektedir (Yüksel, 1998, s. 174).

| Bölüm 1 | Bölüm 2 |
|---|---|
| 1. Yusuf KARADENİZ | 7. |
| 2. | 8. |
| 3. | 9. |
| 4. | 10. |
| 5. | 11. |
| 6. | 12. Orhan KESKİN |

**Şekil 2.2:** Sıralama Yöntemi

**Kaynak:** Dursun Bingöl Performans Yönetimi ve Beşeri İlişkiler Erzurum, Atatürk Üniversitesi Yayınları No:676 1990:181

### 2.6.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yönteminde değerlendiricilerin, yüzde oranlarına göre çalışanları gruplandıracak şekilde değerlendirilmesini sağlayarak adil olması amaçlanmaktadır. Karşılaştırmaya dayalı olan bu metot ile çalışanlar gruplandırılır ancak grup içi sıralama yapılmaz. Örneğin; %10 en başarılı, %20 başarılı, %40 orta, %20 başarısız, %10 en başarısız diye sıralanabilir ve değerlendiricilerin bu oranlara göre çalışanların dağılımının belirlemesi istenmektedir. (Özgen vd., 2005, s. 248). Bu yöntem her bölümde başarılı çalışanların da başarısız çalışanların da olduğu varsayımıyla yapılmaktadır. Bu yöntemin de olumlu ve

olumsuz yönleri bulunmaktadır. Olumlu yönleri; kolay olması ve yanlı bir değerlendirme sisteminin önüne geçiyor olmasıdır. Olumsuz yönleri olarak da; hangi konuda başarısız olunduğunu söylememesi, bölümde tüm çalışanlardan memnun olunsa da yöntem gereği %10'un başarısız sayılması gösterilmektedir.

### 2.6.3. Karşılaştırma Yöntemi

Karşılaştırma yönteminde her çalışan ikili karşılaştırma yöntemi ile diğer çalışanlarla sırasıyla karşılaştırılmakta ve daha başarılı görülenin adı işaretlenmektedir (Can vd., 1998, s. 237). Karşılaştırma sonrası adının yanında en fazla işarete sahip olan çalışan en başarılı olarak kabul edilir ve kalanlar da işaret miktarına göre sıralanırlar. Ancak bu yöntem de sıralama yöntemi gibi az sayıda çalışanı alan kurumlar tarafından tercih edilmelidir aksi takdirde zaman kaybına neden olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 200). Kullanılacak olan karşılaştırma sayısı şu şekilde hesaplanmaktadır (Cascio, 1992, s. 67);

n= Karşılaştırılacak kişi sayısı  Karşılaştırma sayısı= n(n-1)/2

### 2.6.4. Davranışsal Değerlendirme Yöntemi

Davranış temelli derecelendirme olarak da adlandırılan bu yöntemin iki çeşidi bulunmaktadır. Bunlar, davranışsal beklenti skalaları ve davranışsal gözlem skalalarıdır. Davranışsal beklenti skalaları çalışanın davranışları ile çalışandan beklenilen davranışların bir listesi oluşturulur ve çalışanın bu beklentileri ne kadar sağlayıp sağlayamadığı değerlendirilir. Davranışsal Gözlem Skalalarında ise iş davranışlarına göre belirlenen birçok davranış kriteri ölçü kabul edildiyse de, değerlendirme yapan kişi bu davranışları gözlem yaparak değerlendirmeye almaktadır.

**Liderlik / Personel Denetimi**

1) Çalışanların performanslarını geliştirmeleri için eğitir ve rehberlik eder.
Her zaman 5 4 3 2 1 Hiçbir zaman

2) Çalışanların iş sorumluluğuna sahip olmaları için onlardan ne beklendiğini tam olarak açıklar.
Her zaman 5 4 3 2 1 Hiçbir zaman

3) Astlarını çalışmalarını kontrol etme esnasında katılımını sağlar.
Her zaman 5 4 3 2 1 Hiçbir zaman

4) Çalışanlarına işlerini daha iyi yapma yöntemleri konusunda danışmanlık yapar.
Her zaman 5 4 3 2 1 Hiçbir zaman

5) İşlerini iyi yapan işgörenleri takdir eder ve mükafatlandırır.
Her zaman 5 4 3 2 1 Hiçbir zaman

6) Önemli bilgileri astlarına iletir.
Her zaman 5 4 3 2 1 Hiçbir zaman

**Şekil 2.3:** Davranışsal Gözlem Ölçeği Örneği

**Kaynak:** Torrington ve Hall, 1995, s. 325

Bu yöntemin olumlu yönü; geleneksel yöntemlere göre daha tarafsız ve adil olması açısında yarar sağlamaktır. Olumsuz yönü ise; tek bir çalışan grubuna ait geliştirildiği ve geniş çaplı kullanılamaması gösterilmektedir. Her bölüm ve çalışan grubu için ayrı ayrı geliştirmek oldukça zaman alıcı ve maliyetli bir iştir (Barutçugil 2004, s. 437).

### 2.6.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemleri arasında günümüzde en yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri olan 360 derece performans değerleme yöntemi; çalışanın astları, üstleri, iş arkadaşları, iç müşteri ve dış müşterileri tarafından çok yönlü bir şekilde değerlendirilmesiyle tamamlanmaktadır. Bu değerlendirme karlılık, verimlilik, devamlılık, yaratıcılık gibi konuları değerlendiren yaklaşık 100 yargıdan oluşmaktadır. Bu yöntem amirlerin veya bireyin kendisinin yanlı değerlendirme yapmasını engelleyip nihai sonuca oluşmayı sağlamaktadır.

360 derece performans değerleme yönteminin temel amacı çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ve geri bildirim yöntemiyle bilgilendirme yaparak çalışanın kendisini geliştirmesini sağlamaya yöneltmektir (Helvacı, 2002, s. 167). Ayrıca kurumun hedefleriyle çalışanın hedeflerini ortak bir paydada birleştirip örgütün başarısınız arttırmaktır. Bu yöntemin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Öge, 2016, s. 327):

a) Birçok değerlendirici tarafından alınan görüşlerle ortak bir değerlendirme yapılmaktadır.
b) Yapılan değerlendirmenin her adımı gizlilik kapsamında gerçekleşmektedir.
c) Her pozisyona ayrı yetkinlik ve yetenekler belirlenmektedir.
d) Sürecin takibi sağlanmakta ve önceden planlanmaktadır.

## 2.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR

Klasik ve çağdaş performans değerlendirme yöntemleri süreçleri doğru uygulansalar da süreç içerisinde farklı sebeplerden kaynaklanan hatalar yaşanabilmektedir. Bu hatalar genellikle süreçten değil değerlendiricinin elindeki yetersiz verilerden kaynaklanmaktadır. Performans değerlemede yapılan hatalardan bazıları; hale etkisi, belirli puanlara yönelme ve kişisel önyargılardır.

### 2.7.1. Hale Etkisi

Hale etkisi, çalışanın birden fazla konuda çeşitli yetki ve yetkinliklerinin bulunduğu ve bunlarda farklı düzeyde başarılı olduğunun yok sayılmasıyla meydana gelmektedir. Bu etki çalışanın değerlendiricisiyle ilk karşılaşmasında iyi ya da kötü bir izlenim bırakması sonrası değerlendirici tarafından o izlenimle doğru yönlü bir değerlendirmeye neden olması olarak açıklanmaktadır. Hale etkisi bir çalışanın bir konuda başarısına bakarak diğer konudaki performansların da başarılı bulunmasına yol açmaktadır. Aynı şekilde bir konuda başarısız olan bir çalışanın diğer alanlarda da yeterli düzeyde olmadığının düşünülmesi olarak da ortaya çıkmaktadır (Can ve diğerleri, 1998, s. 167).

### 2.7.2. Belirli Puanlara Yönelme

Belirli puanlara yönelme, değerlendiricilerin, çalışanları özellikleri, yetkinlikleri ve başarı düzeyleri ne olursa olsun aynı puanları verme eğilimi göstermeleri olarak açıklanmaktadır.

Kimi değerlendiriciler yüksek puan verme eğiliminde olup, çalışan düşük performansa sahip olsa da aldığı yüksek puan sayesinde motive olacağını ve bu sayede verimliliğinin artacağını düşünmektedirler. Aynı şekilde bir kısım başka değerlendiriciler de çalışan yüksek performans göstermiş olsalar dahi düşük puan verme eğilimi göstermektedirler. Bunun sebebi de çalışanın azmedip daha çok çalışacağını düşünmesi ya da çalışanın ilerde değerlendirmeyi yapan yöneticinin yerine geçebilmesi korkusu gösterilmektedir. Tüm bunların yanı sıra bir diğer belirli puanlara yönelme eğilimi ise yüksek ya da düşük puan vermekten çekinip çalışanın performansı ne olursa olsun hep ortalama puanlar verilmesidir (Çetin vd., 2013). Bu eğilime ortalama eğilimi diye de adlandırılmaktadır (Bingöl, 2003, s. 303). Değerlendirici, çalışana dair verilere yeteri kadar hakim değilse bu yola başvurmaktadır. Ayrıca değerlendiricilerin özensiz tutumu nedeniyle de bu eğilim gerçekleştirmekte ve hataya neden olmaktadır.

### 2.7.3. Kişisel Önyargılar

Performans değerleme yöntemlerinde karşılaşılan tespiti ve düzeltilmesi en zor olan hata kişisel önyargılardır (Özdemir, 2007, s. 116). Değerlendirici, cinsiyet, ırk, köken, siyasi düşünce, dini inanış ve cinsiyet yönelimi gibi birçok sebepten dolayı önyargılı bir tutum sergileyebilmektedir. Kadın çalışanların işe alımının daha az olması, cam tavan sorunu gibi başlıklar buna örnek gösterilebilmektedir. Kapsamlı hazırlanan iş tanımları, değerlendirme yaparken profesyonel kişilerden yardım almak, her çalışanı kendi iş ve sorumlulukları ile değerlendirmek ve çalışanlar arası kıyaslama yöntemlerini kullanmamak bu hatanın önüne geçilmesine yardımcı olmaktadır.

# 3. BİREYSEL KARİYER YÖNETİMİNİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİLERİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

## 3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Kariyer Yönetimi, bir kurumun çalışanlarının yetenek, kişilik özellikleri ve ilgi alanları doğrultusunda kariyer yollarının planlı bir şekilde çizilmesidir. Bireysel kariyer yönetimi, kişinin kendini geliştirmesi, çalışma hayatında özgüvenli olması ve öz farkındalığı için çok önemli bir rol oynamaktadır. Özgüvenli bireyin, bireysel ve bunun devamında örgütsel performansının da olumlu etkileneceği düşünülmektedir. Bu çalışmanın yapılış amacı bankacılık sektöründe çalışan kişilerin bireysel kariyer yönetimlerinin, bireysel performanslarına ve örgütsel performansa anlamlı bir etkileri olup olmadığını incelemektir. Bunun yanı sıra çalışanların yaş, medeni durum, kıdem ve cinsiyet değişkenlerine göre bireysel kariyer yönetimlerinin farklılaşma düzeyine bakılmıştır.

## 3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Kariyer yönetimi işe başlama ile başlayıp atama, terfi, transfer iş ve alan değişiklikleri konularıyla devam eder. Kariyer planlaması birey, örgüt ve ortak alınan kararlar ile ortaya çıkarılabilir ki bu da Kariyer yönetimin temel adımını oluşturur. Doğru planlanmış ve uygulanmış bir Kariyer Yönetimi çalışanların iş memnuniyetlerini ve motivasyonlarını arttırarak, çalışan devir oranını azaltır. Bu sebeplerle de çağdaş yönetim uygulamaları içinde günden güne daha önem arz edecek şekilde yerini almıştır. Bireysel kariyer yönetimi kişinin kendini geliştirmesi, çalışma hayatında özgüvenli olması ve öz farkındalığı için çok önemli bir rol oynamaktadır. Özgüvenli bireyin bireysel ve bunun devamında örgütsel performansının da olumlu etkileneceği düşünülmektedir. Aksi takdirde kendini geliştirmeyen ve geleceğine yönelik stratejik adımlar atmayan çalışanların gittikçe motivasyonunun düşeceği, buna bağlı performans düşüklüğü yaşayacakları tahmin edilmektedir. Bu çalışmanın yapılış amacı bankacılık sektöründe çalışan kişilerin bireysel kariyer yönetimlerinin, bireysel performanslarına ve örgütsel performansa anlamlı bir etkileri olup olmadığını incelemektir.

Bankalar finans alanı içerisinde ticaret, sanayi, ekonomi alanlarında türlü etkinliklerde bulunabilen kuruluşlardır. Temel görevleri toplumun ekonomik istek ve beklentilerini

karşılamaktır. Bu görevlerin yerine getirilmesi, bankaların sahip olduğu çalışanlar ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle bankalar da mal ve hizmet üreten diğer kurumlar gibi çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak zorundadır. Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması motivasyon ve tatmini artıracak ve buna bağlı olarak bireysel performanslar artacaktır. Bu durum bankalarda hizmet verimliliğinin ve şirketin örgütsel performansının artmasını sağlayacaktır. Şirketin örgütsel performansının artması finansal olarak ülkenin kalkınmasına katkıda bulunacaktır.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Türkiye Bankacılık Sisteminde bulunan ve aktif olarak faaliyet gösteren 55 banka bulunmaktadır. Bunların 35'i mevduat bankası, 14'ü kalkınma ve yatırım bankası, 6'sı katılım bankasıdır. Bu çalışmanın katılımcıları 35 mevduat bankası arasından rassal seçilen bir bankanın 22000 çalışanından rassal seçilmiş 356 kişidir.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışma için rassal seçilen 356 kişilik toplam katılımcının %52,8'i (188 kişi) kadın, %47,2'si (168 kişi) erkektir. Çalışmada veri toplama aracı olarak, demografik sorulardan oluşan "Demografik Sorular", Choo (1986) tarafından geliştirilen "Bireysel Performans Ölçeği", Delaney ve Huselid (1996) tarafından geliştirilen "Algılanan Örgütsel Performans Ölçeği" ve Sturges ve diğerleri (2002, s. 747-748) tarafından geliştirilen "Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışma kapsamına alınan çalışandan "Algılanan Örgütsel Performans Ölçeği" ve "Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeği" için her soruya, "kesinlikle katılmıyorum - katılmıyorum - kararsızım - katılıyorum -kesinlikle katılıyorum" ifadelerinden, "Bireysel Performans Ölçeği" için her soruya, "yetersiz-geliştirilmesi gerekli-yeterli-iyi-mükemmel" ifadelerinden en uygun bir seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Bu ifadeler 5'li Likert ölçeği üzerinden sınıflandırılmıştır. Elde edilen bu verilerin istatistiki yorumu ve sonuçları IBM SPSS Statistics v26 programı ile gerçekleşmiştir.

## 3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Çalışmanın kavramsal kısmının oluşturulmasında genel tarama metodu kullanılmıştır. Çalışma ölçtüğü özellikler açısından nicel araştırmalar içerisindedir. Yapılan bu çalışma için 507 banka çalışanına çevrim içi anket, elektronik posta aracılığıyla gönderilmiş olup 356 kişi geri dönüş sağlamıştır. Eksik cevap verildiğinde tamamlanamayan bir anket kullanıldığından kayıp bulunmamaktadır. Bu nedenle bu çalışma 356 kişi ile sınırlandırılmıştır. Çalışmanın katılımcıları Kasım 2020 tarihinde ilgili bankada memur, yetkili, uzman ve müdür unvanlarında bulunan çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların ölçekleri ve demografik sorular anketinde yer alan soruları doğru anladığı ve samimi bir şekilde yanıtladıkları varsayılmaktadır. Çalışmanın gerçekleştirildiği grubun sonuçlarını genellemek istediğimiz evreni temsil ettiği kabul edilmektedir.

## 3.6. ARAŞTIRMANIN PROBLEM SORULARI

Bankacılık sektörü çalışanlarının bireysel kariyer yönetimleri ile örgütsel performansları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Bankacılık sektörü çalışanlarının bireysel kariyer yönetimi ile bireysel performansları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Bankacılık sektörü çalışanlarının bireysel performansların ile örgütsel performansları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## 3.7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

$H_{0d}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının medeni durumları ile örgütsel performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_{1d}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının medeni durumları ile örgütsel performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{0e}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının cinsiyetleri ile örgütsel performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_{1e}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının cinsiyetleri ile örgütsel performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{0f}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının yaşları ile örgütsel performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_{1f}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının yaşları ile örgütsel performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{0g}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının kurumda çalışma süreleri ile örgütsel performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_{1g}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının kurumda çalışma süreleri ile örgütsel performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{0h}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının medeni durumu ile bireysel performansları arasında anlamı bir ilişki yoktur.

$H_{1h}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının medeni durumu ile bireysel performansları arasında anlamı bir ilişki vardır.

$H_{0i}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının cinsiyetleri ile bireysel performansları arasında anlamı bir ilişki yoktur.

$H_{1i}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının cinsiyetleri ile bireysel performansları arasında anlamı bir ilişki vardır.

$H_{0j}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının yaşları ile bireysel performansları arasında anlamı bir ilişki yoktur.

$H_{1j}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının yaşları ile bireysel performansları arasında anlamı bir ilişki vardır.

$H_{0k}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının kurumda çalışma süreleri ile bireysel performansları arasında anlamı bir ilişki yoktur.

$H_{1k}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının kurumda çalışma süreleri ile bireysel performansları arasında anlamı bir ilişki vardır.

$H_{0l}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının medeni durumları ile bireysel kariyer yönetimleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_{1l}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının medeni durumları ile bireysel kariyer yönetimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{0m}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının cinsiyetleri ile bireysel kariyer yönetimleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_{1m}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının cinsiyetleri ile bireysel kariyer yönetimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{0n}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının yaşları ile bireysel kariyer yönetimleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_{1n}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının yaşları ile bireysel kariyer yönetimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{0o}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının kurumda çalışma süreleri ile bireysel kariyer yönetimleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_{1o}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının kurumda çalışma süreleri ile bireysel kariyer yönetimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## 3.8. VERİ ANALİZİ VE BULGULAR

### 3.8.1. Demografik Bilgiler ve Frekans Tabloları

Araştırma bulgularının değerlendirilmesine ilk olarak demografik özelliklerinin frekans ve yüzdelerini açıklamakta başlanmıştır.

**Tablo 3.1:** Ankete Katılanların Yaşa Göre Dağılımı

| Ana Değişken | Alt Grup | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|---|
| **Yaş** | **21-30** | 134 | 37,6 |
| | **31-40** | 161 | 45,2 |
| | **41-50** | 58 | 16,3 |
| | **50+** | 3 | 0,8 |
| | Toplam | 356 | 100 |

Tablo 1'de görüldüğü üzere katılımcılarımızın 134 kişilik kısmı 21-30 yaş grubunda yer almaktadır ve bu kitle katılımcılarımızın %37,6'sını karşılamaktadır. 161 kişilik bir grupla en büyük kitleyi oluşturan 31-40 yaş aralığı ise kitlenin %45,2'sini meydana getirmektedir. Biz buna bakarak bankacılık sektöründe ağırlıklı olarak gençlerin yer aldığını söyleyebilmekteyiz. Bunun yanı sıra iş devir hızının yoğunluğundan da bahsetmeyi mümkün kılmaktadır. 41-50 arası yaş grubunu oluşturan kesim 58 kişi olup %16,3 kesimi göstermekteyken, 50 yaş üzeri olan katılımcı sayısı ise 3 kişidir ve %0,8 ile en küçük kitleyi oluşturmaktadırlar.

**Tablo 3.2:** Ankete Katılanların Medeni Duruma Göre Dağılımı

| Ana Değişken | Alt Grup | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|---|
| **Medeni Durum** | **Evli** | 196 | 55,1 |
| | **Bekar** | 160 | 44,9 |
| | Toplam | 356 | 100 |

Tablo 2'yi incelediğimizde katılımcılarımızın 196'sının evli olduğu ve %55,1'ine karşılık geldiği görülmektedir. Bekarlar ise 160 kişilik bir grupla katılımın %44,9'ünü karşılamaktadır.

**Tablo 3.3:** Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

| Ana Değişken | Alt Grup | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|---|
| **Cinsiyet** | **Kadın** | 188 | 52,8 |
| | **Erkek** | 168 | 47,2 |
| | Toplam | 356 | 100 |

Tablo 3'te anketimize katılanların cinsiyet dağılımını görmekteyiz ve kadınlar 188 kişi ile katılımın %52,8'ini oluşturmaktadırlar. Erkekler ise 168 kişi ile %47,2'sine karşılık gelmektedirler. Bu durumu inceleyecek olursak kadın ve erkek çalışanların bu bankada dengeli dağıldığını söyleyebilmekteyiz.

**Tablo 3.4:** Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı

| Ana Değişken | Alt Grup | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|---|
| **Kurumda Çalışma Süresi** | **0-5** | 126 | 35,4 |
| | **5-10** | 75 | 21,1 |
| | **10-15** | 87 | 24,4 |
| | **15-20** | 33 | 9,3 |
| | **20+** | 35 | 9,8 |
| | Toplam | 356 | 100 |

Anketimize katılanların Tablo 4'teki sonuçları doğrultusunda 5 yıldan az süredir çalışanların 126 kişi ile katılımın %35,4'ünü yani en büyük kitleyi oluşturdukları görülmektedir. Tablo 1'deki yaş gruplarına bakıldığında, en büyük kitlenin 21-30 yaş arasındaki yaş grubunun oluşturması ile tutarlılık göstermektedir diyebiliriz. Ayrıca bu sonuçlara bakarak bankacılık sektörünü genellikle yeni mezunların tercih ettikleri sonucuna da ulaşabiliriz. 5 ile 10 yıl arası kurumda çalışanlar 75 kişi ile %21,1'lik bir oran sahipken, kurumda 10 ile 15 yıl arasında çalışmış olan kişiler %24,4'lük dilimi oluşturmaktadırlar. 15 ile 20 yıl arasında çalışmış olanlarla 20 yıl üzeri çalışma sürüne sahip insanların katılım sayıları neredeyse eşit olup 15-20 33 kişi ile %9,3'ü, 20 ve üzeri ise 35 ile %9,8'ini oluşturmaktadır.

**Tablo 3.5:** Katılımcıların Örgütsel Performans Hakkındaki Görüşleri

| | **Seçenekler** | **Frekans** | **Yüzde** |
|---|---|---|---|
| Yeni ürünlerin, hizmetlerin ya da programların geliştirilmesi | 1-Kesinlikle Katılmıyorum | 9 | 2,5 |
| | 2-Katılmıyorum | 13 | 3,7 |
| | 3-Kararsızım | 45 | 12,6 |
| | 4-Katılıyorum | 175 | 49,2 |
| | 5-Kesinlikle Katılıyorum | 114 | 32,0 |
| Müşteri memnuniyetinin sağlanması. | 1-Kesinlikle Katılmıyorum | 3 | 0,8 |
| | 2-Katılmıyorum | 13 | 3,7 |
| | 3-Kararsızım | 46 | 12,9 |
| | 4-Katılıyorum | 194 | 54,5 |
| | 5-Kesinlikle Katılıyorum | 100 | 28,1 |
| Yönetim ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkiler. | 1-Kesinlikle Katılmıyorum | 13 | 3,7 |
| | 2-Katılmıyorum | 20 | 5,6 |
| | 3-Kararsızım | 71 | 19,9 |
| | 4-Katılıyorum | 148 | 41,6 |
| | 5-Kesinlikle Katılıyorum | 104 | 29,2 |
| Genel olarak çalışanlar arasındaki ilişkiler | 1-Kesinlikle Katılmıyorum | 6 | 1,7 |
| | 2-Katılmıyorum | 16 | 4,5 |
| | 3-Kararsızım | 62 | 17,4 |
| | 4-Katılıyorum | 173 | 48,6 |
| | 5-Kesinlikle Katılıyorum | 99 | 27,8 |
| Çalışan memnuniyetinin sağlanması | 1-Kesinlikle Katılmıyorum | 13 | 3,7 |
| | 2-Katılmıyorum | 46 | 12,9 |
| | 3-Kararsızım | 81 | 22,8 |
| | 4-Katılıyorum | 142 | 39,9 |
| | 5-Kesinlikle Katılıyorum | 74 | 20,8 |
| Çalışanların verimliliği | 1-Kesinlikle Katılmıyorum | 10 | 2,8 |
| | 2-Katılmıyorum | 38 | 10,7 |
| | 3-Kararsızım | 93 | 26,1 |
| | 4-Katılıyorum | 151 | 42,4 |
| | 5-Kesinlikle Katılıyorum | 64 | 18,0 |
| İşletmenin verimliliği | 1-Kesinlikle Katılmıyorum | 6 | 1,7 |
| | 2-Katılmıyorum | 37 | 10,4 |
| | 3-Kararsızım | 62 | 17,4 |
| | 4-Katılıyorum | 173 | 48,6 |
| | 5-Kesinlikle Katılıyorum | 78 | 21,9 |

**Tablo 3.6:** Katılımcıların Bireysel Kariyer Yönetimi Hakkındaki Görüşleri

| | **Seçenekler** | **Frekans** | **Yüzde** |
|---|---|---|---|
| Benim kariyerimi etkileyecek insanlarla tanışmayı tercih etmekteyim. | 1-Kesinlikle Katılmıyorum | 5 | 1,4 |
| | 2-Katılmıyorum | 46 | 12,9 |
| | 3-Kararsızım | 34 | 9,6 |
| | 4-Katılıyorum | 161 | 45,2 |
| | 5-Kesinlikle Katılıyorum | 110 | 30,9 |
| Şirketin sosyal toplantılarında tepe yöneticileri ile sohbetler etmekteyim. | 1-Kesinlikle Katılmıyorum | 22 | 6,2 |
| | 2-Katılmıyorum | 93 | 26,1 |
| | 3-Kararsızım | 76 | 21,3 |
| | 4-Katılıyorum | 109 | 30,6 |
| | 5-Kesinlikle Katılıyorum | 56 | 15,7 |
| Çalışmak istediğim alanlarda görevli insanlarla ilişkiler kurmaktayım. | 1-Kesinlikle Katılmıyorum | 7 | 2,0 |
| | 2-Katılmıyorum | 56 | 15,7 |
| | 3-Kararsızım | 55 | 15,4 |
| | 4-Katılıyorum | 162 | 45,5 |
| | 5-Kesinlikle Katılıyorum | 76 | 21,3 |
| Çevremdeki insanlar tarafından prestijli projelerde yer almamı sağlamaktayım. | 1-Kesinlikle Katılmıyorum | 11 | 3,1 |
| | 2-Katılmıyorum | 87 | 24,4 |
| | 3-Kararsızım | 83 | 23,3 |
| | 4-Katılıyorum | 106 | 29,8 |
| | 5-Kesinlikle Katılıyorum | 69 | 19,4 |
| Kendileri tarafından teklif edilmeksizin çevremdeki insanlardan kariyer önerileri istemekteyim. | 1-Kesinlikle Katılmıyorum | 25 | 7,0 |
| | 2-Katılmıyorum | 98 | 27,5 |
| | 3-Kararsızım | 67 | 18,8 |
| | 4-Katılıyorum | 112 | 31,5 |
| | 5-Kesinlikle Katılıyorum | 54 | 15,2 |
| Kendileri tarafından teklif edilmeksizin çevremdeki insanlardan performansım hakkında geri bildirim istemekteyim. | 1-Kesinlikle Katılmıyorum | 20 | 5,6 |
| | 2-Katılmıyorum | 92 | 25,8 |
| | 3-Kararsızım | 57 | 16,0 |
| | 4-Katılıyorum | 133 | 37,4 |
| | 5-Kesinlikle Katılıyorum | 54 | 15,2 |
| Benim yeteneklerimi geliştirmeyecek yeni bir görevi reddetmekteyim. | 1-Kesinlikle Katılmıyorum | 37 | 10,4 |
| | 2-Katılmıyorum | 104 | 29,2 |
| | 3-Kararsızım | 84 | 23,6 |
| | 4-Katılıyorum | 80 | 22,5 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | 5-Kesinlikle Katılıyorum | 51 | 14,3 |
| Bir sonraki adıma taşıyacak yetenekleri ve tecrübeyi elde ettiğimde bu örgütü terk etme planları yapmaktayım. | 1-Kesinlikle Katılmıyorum | 64 | 18,0 |
| | 2-Katılmıyorum | 105 | 29,5 |
| | 3-Kararsızım | 57 | 16,0 |
| | 4-Katılıyorum | 77 | 21,6 |
| | 5-Kesinlikle Katılıyorum | 53 | 14,9 |
| Örgütüm bana ödüllendirici bir kariyer sunmadığı takdirde örgütümü terk etmeye ilişkin planlar yapmaktayım. | 1-Kesinlikle Katılmıyorum | 38 | 10,7 |
| | 2-Katılmıyorum | 107 | 30,1 |
| | 3-Kararsızım | 68 | 19,1 |
| | 4-Katılıyorum | 80 | 22,5 |
| | 5-Kesinlikle Katılıyorum | 63 | 17,7 |
| Özgeçmişimi sürekli olarak güncel tutmaktayım. | 1-Kesinlikle Katılmıyorum | 39 | 11,0 |
| | 2-Katılmıyorum | 88 | 24,7 |
| | 3-Kararsızım | 59 | 16,6 |
| | 4-Katılıyorum | 106 | 29,8 |
| | 5-Kesinlikle Katılıyorum | 64 | 18,0 |
| Örgütün dışındaki mevcut iş fırsatlarını değerlendirmek için iş ilanlarını takip etmekteyim. | 1-Kesinlikle Katılmıyorum | 66 | 18,5 |
| | 2-Katılmıyorum | 114 | 32,0 |
| | 3-Kararsızım | 49 | 13,8 |
| | 4-Katılıyorum | 78 | 21,9 |
| | 5-Kesinlikle Katılıyorum | 49 | 13,8 |
| Boş zamanlarımda işimle alakalı makale ve kitaplar okumaktayım. | 1-Kesinlikle Katılmıyorum | 12 | 3,4 |
| | 2-Katılmıyorum | 65 | 18,3 |
| | 3-Kararsızım | 61 | 17,1 |
| | 4-Katılıyorum | 166 | 46,6 |
| | 5-Kesinlikle Katılıyorum | 52 | 14,6 |
| Örgütün dışındaki kariyer ile ilgili eğitim ve sertifika programlarını takip etmekteyim. | 1-Kesinlikle Katılmıyorum | 19 | 5,3 |
| | 2-Katılmıyorum | 69 | 19,4 |
| | 3-Kararsızım | 67 | 18,8 |
| | 4-Katılıyorum | 138 | 38,8 |
| | 5-Kesinlikle Katılıyorum | 63 | 17,7 |
| Özgeçmişimin iyi gözükmesi için ekstra iş aktivitelerinde bulunmaktayım. | 1-Kesinlikle Katılmıyorum | 31 | 8,7 |
| | 2-Katılmıyorum | 114 | 32,0 |
| | 3-Kararsızım | 61 | 17,1 |
| | 4-Katılıyorum | 102 | 28,7 |
| | 5-Kesinlikle Katılıyorum | 48 | 13,5 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Yaptığım iş için çevrem tarafından gerekli güvenirliliğe sahip olduğumu düşünmekteyim. | 1-Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | 0,6 |
| | 2-Katılmıyorum | 15 | 4,2 |
| | 3-Kararsızım | 20 | 5,6 |
| | 4-Katılıyorum | 172 | 48,3 |
| | 5-Kesinlikle Katılıyorum | 147 | 41,3 |
| Elde ettiğim başarıları patronumun duymasını sağlamaktayım. | 1-Kesinlikle Katılmıyorum | 17 | 4,8 |
| | 2-Katılmıyorum | 63 | 17,7 |
| | 3-Kararsızım | 106 | 29,8 |
| | 4-Katılıyorum | 114 | 32,0 |
| | 5-Kesinlikle Katılıyorum | 56 | 15,7 |

**Tablo 3.7:** Katılımcıların Bireysel Performans Hakkındaki Görüşleri

| | **Seçenekler** | **Frekans** | **Yüzde** |
|---|---|---|---|
| Yaptığım işin miktarını sürdürme performansım | 1-Yetersiz | | |
| | 2-Geliştirilmesi Gerekli | 15 | 4,2 |
| | 3-Yeterli | 54 | 15,2 |
| | 4-İyi | 201 | 56,5 |
| | 5-Mükemmel | 86 | 24,2 |
| Yaptığım işin kalitesini sürdürme performansım | 1-Yetersiz | | |
| | 2-Geliştirilmesi Gerekli | 18 | 5,1 |
| | 3-Yeterli | 51 | 14,3 |
| | 4-İyi | 178 | 50,0 |
| | 5-Mükemmel | 109 | 30,6 |
| Sözlü iletişim performansım | 1-Yetersiz | 1 | 0,3 |
| | 2-Geliştirilmesi Gerekli | 27 | 7,6 |
| | 3-Yeterli | 40 | 11,2 |
| | 4-İyi | 149 | 41,9 |
| | 5-Mükemmel | 139 | 39,0 |
| Yazılı iletişim performansım | 1-Yetersiz | 1 | 0,3 |
| | 2-Geliştirilmesi Gerekli | 21 | 5,9 |
| | 3-Yeterli | 39 | 11,0 |
| | 4-İyi | 177 | 49,7 |
| | 5-Mükemmel | 118 | 33,1 |
| Sorumluluk alma ve eyleme geçme performansım | 1-Yetersiz | 2 | 0,6 |
| | 2-Geliştirilmesi Gerekli | 6 | 1,7 |
| | 3-Yeterli | 61 | 17,1 |
| | 4-İyi | 152 | 42,7 |
| | 5-Mükemmel | 135 | 37,9 |
| | 1-Yetersiz | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Mesleki beceri (ustalık) ve uygulama performansım | 2-Geliştirilmesi Gerekli | 20 | 5,6 |
| | 3-Yeterli | 65 | 18,3 |
| | 4-İyi | 167 | 46,9 |
| | 5-Mükemmel | 104 | 29,2 |
| Kurumun politika ve prosedürlerine uyma performansım | 1-Yetersiz | 3 | 0,8 |
| | 2-Geliştirilmesi Gerekli | 8 | 2,2 |
| | 3-Yeterli | 50 | 14,0 |
| | 4-İyi | 171 | 48,0 |
| | 5-Mükemmel | 124 | 34,8 |
| İşleri planlama ve örgütleme (düzenleme) performansım | 1-Yetersiz | | |
| | 2-Geliştirilmesi Gerekli | 10 | 2,8 |
| | 3-Yeterli | 54 | 15,2 |
| | 4-İyi | 169 | 47,5 |
| | 5-Mükemmel | 123 | 34,6 |
| Bana verilen yeni veya farklı görevlere uyum sağlama performansım | 1-Yetersiz | 1 | 0,3 |
| | 2-Geliştirilmesi Gerekli | 7 | 2,0 |
| | 3-Yeterli | 49 | 13,8 |
| | 4-İyi | 160 | 44,9 |
| | 5-Mükemmel | 139 | 39,0 |
| Kurumda çalışan diğer kişilerle geçinme performansım | 1-Yetersiz | 2 | 0,6 |
| | 2-Geliştirilmesi Gerekli | 6 | 1,7 |
| | 3-Yeterli | 38 | 10,7 |
| | 4-İyi | 155 | 43,5 |
| | 5-Mükemmel | 155 | 43,5 |
| Kurum dışındaki paydaşlarla ilişki başarım | 1-Yetersiz | 1 | 0,3 |
| | 2-Geliştirilmesi Gerekli | 11 | 3,1 |
| | 3-Yeterli | 71 | 19,9 |
| | 4-İyi | 174 | 48,9 |
| | 5-Mükemmel | 99 | 27,8 |
| Çalışanlara nezaret etme (denetleme) performansım | 1-Yetersiz | 1 | 0,3 |
| | 2-Geliştirilmesi Gerekli | 18 | 5,1 |
| | 3-Yeterli | 85 | 23,9 |
| | 4-İyi | 158 | 44,4 |
| | 5-Mükemmel | 94 | 26,4 |

**Tablo 3.8:** BKY Ölçeği Sorularına Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

| **Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeği** | **Ortalama** | **Standart Sapma** |
|---|---|---|
| Benim kariyerimi etkileyecek insanlarla tanışmayı tercih etmekteyim. | 3,9129 | 1,02132 |
| Şirketin sosyal toplantılarında tepe yöneticileri ile sohbetler etmekteyim. | 3,2360 | 1,17985 |
| Çalışmak istediğim alanlarda görevli insanlarla ilişkiler kurmaktayım. | 3,6854 | 1,03837 |
| Çevremdeki insanlar tarafından prestijli projelerde yer almamı sağlamaktayım. | 3,3792 | 1,14055 |
| Kendileri tarafından teklif edilmeksizin çevremdeki insanlardan kariyer önerileri istemekteyim. | 3,2022 | 1,20028 |
| Kendileri tarafından teklif edilmeksizin çevremdeki insanlardan performansım hakkında geri bildirim istemekteyim. | 3,3062 | 1,17200 |
| Benim yeteneklerimi geliştirmeyecek yeni bir görevi reddetmekteyim. | 3,0112 | 1,22871 |
| Bir sonraki adıma taşıyacak yetenekleri ve tecrübeyi elde ettiğimde bu örgütü terk etme planları yapmaktayım. | 2,8596 | 1,34581 |
| Örgütüm bana ödüllendirici bir kariyer sunmadığı takdirde örgütümü terk etmeye ilişkin planlar yapmaktayım. | 3,0646 | 1,28864 |
| Özgeçmişimi sürekli olarak güncel tutmaktayım. | 3,1910 | 1,29246 |
| Örgütün dışındaki mevcut iş fırsatlarını değerlendirmek için iş ilanlarını takip etmekteyim. | 2,8034 | 1,34084 |
| Boş zamanlarımda işimle alakalı makale ve kitaplar okumaktayım. | 3,5084 | 1,05480 |
| Örgütün dışındaki kariyer ile ilgili eğitim ve sertifika programlarını takip etmekteyim. | 3,4410 | 1,14543 |
| Özgeçmişimin iyi gözükmesi için ekstra iş aktivitelerinde bulunmaktayım. | 3,0618 | 1,22260 |
| Yaptığım iş için çevrem tarafından gerekli güvenirliliğe sahip olduğumu düşünmekteyim. | 4,2556 | 0,79033 |
| Elde ettiğim başarıları patronumun duymasını sağlamaktayım. | 3,3624 | 1,09062 |

BKY ölçeğinin ifadelerini değerlendirdiğimizde en fazla katılım sağlanan ifade "Yaptığım iş için çevrem tarafından gerekli güvenirliliğe sahip olduğumu düşünmekteyim." ($\bar{x}$:4,25,

s.s:0,79) ifadesidir. En az katılım sağlanan ifadenin ise, "Örgütün dışındaki mevcut iş fırsatlarını değerlendirmek için iş ilanlarını takip etmekteyim." ($\bar{x}$:2,80, s.s:1,34) ifadesi olduğunu görmekteyiz. Bu sonuca bakacak olursak çalışan memnuniyetinin düşük katılıma sahip olmasına rağmen yeni bir iş aramıyor olmaları ülkenin istihdam şartları ve günümüz koşullarıyla ilgili fikir vermektedir. Diğer bir düşük katılıma sahip ifade ise "Benim yeteneklerimi geliştirmeyecek yeni bir görevi reddetmekteyim." ($\bar{x}$:3,06, s.s:1,28). Bu da banka içinde çalışanların her konum ve her görevde çalışmaya hazır olduklarını göstermektedir.

**Tablo 3.9:** ÖP Ölçeği Sorularına Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

| **Örgütsel Performans Ölçeği** | **Ortalama** | **Standart Sapma** |
|---|---|---|
| Yeni ürünlerin, hizmetlerin ya da programların geliştirilmesi | 4,0449 | 0,90582 |
| Müşteri memnuniyetinin sağlanması. | 4,0534 | 0,79432 |
| Yönetim ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkiler. | 3,8708 | 1,01545 |
| Genel olarak çalışanlar arasındaki ilişkiler | 3,9635 | 0,88576 |
| Çalışan memnuniyetinin sağlanması | 3,6124 | 1,06481 |
| Çalışanların verimliliği | 3,6208 | 0,98982 |
| İşletmenin verimliliği | 3,7865 | 0,95795 |

ÖP tablosuna baktığımızda, bankanın örgütsel performansına en çok katkı sağlayan ve yeterli görülen ifadelerin, "Müşteri memnuniyetinin sağlanması" ($\bar{x}$:4,05,s.s:0,79) ve "Yeni ürünlerin, hizmetlerin ya da programların geliştirilmesi" ($\bar{x}$:4,04, s.s.:0,91) olduğunu görmekteyiz. En az katılıma sahip ifade ise "Çalışan memnuniyetinin sağlanması" ($\bar{x}$:3,61, s.s.:1,06) olduğuna bakacak olursak; bu bankada müşteri memnuniyeti sağlanırken çalışan memnuniyetinin yeteri kadar sağlanamadığını söyleyebiliriz. Bunun sebepleri yoğun çalışma saatleri, iş yükünün fazlalığı ve izlenen ücret politikasının yetersizliği olabilmektedir. Bu da işgören devir hızının artmasına neden olduğu söylenebilmektedir.

**Tablo 3.10:** BP Ölçeği Sorularına Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

| **Bireysel Performans Ölçeği** | **Ortalama** | **Standart Sapma** |
|---|---|---|
| Yaptığım işin miktarını sürdürme performansım | 4,0056 | 0,75057 |
| Yaptığım işin kalitesini sürdürme performansım | 4,0618 | 0,80603 |
| Sözlü iletişim performansım | 4,1180 | 0,90545 |
| Yazılı iletişim performansım | 4,0955 | 0,83371 |
| Sorumluluk alma ve eyleme geçme performansım | 4,1573 | 0,80350 |
| Mesleki beceri (ustalık) ve uygulama performansım | 3,9972 | 0,83750 |
| Kurumun politika ve prosedürlerine uyma performansım | 4,1376 | 0,79834 |
| İşleri planlama ve örgütleme (düzenleme) performansım | 4,1376 | 0,76959 |
| Bana verilen yeni veya farklı görevlere uyum sağlama performansım | 4,2051 | 0,76918 |
| Kurumda çalışan diğer kişilerle geçinme performansım | 4,2781 | 0,76447 |
| Kurum dışındaki paydaşlarla ilişki başarım | 4,0084 | 0,79253 |
| Çalışanlara nezaret etme (denetleme) performansım | 3,9157 | 0,85163 |

BP ölçeği tablosunda diğerlerine oranla bireysel performans ifadelerinden en fazla katılım sağlanan ifade "Kurumda çalışan diğer kişilerle geçinme performansım" ($\bar{x}$:4,28, s.s:0,76) olduğu görülmektedir. Bu ifade ile bu bankada çalışanların uyum içinde çalıştığı ve takım çalışmalarına yatkın oldukları fikrini edinebiliriz. Bu ifadenin yanı sıra en düşük katılıma sahip olan ifadelere bakacak olursak, 12. İfadede yer alan "Çalışanlara nezaret etme (denetleme) performansım" ($\bar{x}$:3,92, s.s:0,85) olduğunu görmekteyiz. Bu ifadenin yanı sıra ve "Mesleki beceri (ustalık) ve uygulama performansım" ($\bar{x}$:3,99, s.s:0,84) ifadesinin de en az ikinci katılıma sahip olduğunu yorumlayacak olursak bu bankada çalışanların ustalaşma ve ustalığın devamında gelen denetim yapma konularında kendilerini yeterli bulmadıklarını söyleyebiliriz.

### 3.8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri

Güvenilirlik analizi, çalışmada ifadelere verilen cevapların ne kadarının bilinçli verildiğinin ve kullanılan ölçeğin ne kadar güvenli olduğunu göstermektedir. Anketimiz 5'li Likert ölçeği olduğu için güvenilirlik analizi yapılması gerekir. Bu gibi çalışmalarda en sık karşımıza çıkan güvenilirlik katsayısı Cronbach Alfa Katsayısıdır. Cronbach's Alpha Katsayısı (α) 0 ile 1 arasında yer alır ve Özdamar'a (2004) göre ölçeğin değerleri aşağı yer almaktadır.

$0{,}00 \leq \alpha < 0{,}40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0{,}40 \leq \alpha < 0{,}60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0{,}60 \leq \alpha < 0{,}80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0{,}80 \leq \alpha < 1{,}00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

#### 3.8.2.1. Örgütsel performans ölçeği güvenilirlik analizi

**Tablo 3.11:** ÖP Ölçeği Güvenilirlik Değeri

| Ölçek | Ortalama | Standart Sapma | Güvenilirlik Katsayısı |
|---|---|---|---|
| Örgütsel Performans | 26,95 | 5,28 | 0,904 |

Örgütsel Performans ölçeğinin 7 ifadesinin tamamı ile yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0, 904 olarak bulunmuştur. Kullandığımız bu ölçek için yüksek derecede güvenilir diyebilmekteyiz.

#### 3.8.2.2. Bireysel performans ölçeği güvenilirlik analizi

**Tablo 3.12:** BP Ölçeği Güvenilirlik Değeri

| Ölçek | Ortalama | Standart Sapma | Güvenilirlik Katsayısı |
|---|---|---|---|
| Bireysel Performans | 49,11 | 7,08 | 0,921 |

Bireysel Performans ölçeğinin 12 ifadesinin tamamı ile yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0, 921 olarak bulunmuştur. Kullandığımız bu ölçek için yüksek derecede güvenilir diyebilmekteyiz.

### 3.8.2.3. Bireysel kariyer yönetimi ölçeği güvenilirlik analizi

**Tablo 3.13:** BKY Ölçeği Güvenilirlik Değeri

| Ölçek | Ortalama | Standart Sapma | Güvenilirlik Katsayısı |
|---|---|---|---|
| Bireysel Kariyer Yönetimi | 53,28 | 12,46 | 0,917 |

Bireysel Kariyer Yönetimi ölçeğinin 16 ifadesinin tamamı ile yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0, 917 olarak bulunmuştur. Kullandığımız bu ölçek için yüksek derecede güvenilir diyebilmekteyiz.

### 3.8.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Testi

**Tablo 3.14:** Normallik Testi

| | Kolmogorov-Smirnov[a] | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| **Örgütsel Performans** | 0,090 | 356 | 0,000 | 0,953 | 356 | 0,000 |
| **Bireysel Performans** | 0,103 | 356 | 0,000 | 0,959 | 356 | 0,000 |
| **Bireysel Kariyer Yönetimi** | 0,081 | 356 | 0,000 | 0,973 | 356 | 0,000 |

Araştırmada bulunan örgütsel performans, bireysel performans ve bireysel kariyer yönetimi ölçeklerinde yer alan ifadelerin normal dağılım testine ait sonuçları tabloda gösterilmektedir. Normal dağılımdan bahsedilebilmesi için Kolmogorov-Smirnov testinin sonuçların 0,05 değerinden daha büyük olması gerekmektedir. Bu tabloya baktığımızda hiçbir ölçeğimizin normallik şartının sağlanmadığı görülmektedir. Buradan hareketle kullanılan verilerinin normal dağılım göstermediği kabul edilmiş, parametrik olmayan testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

### 3.8.4. Faktör Analizi

#### 3.8.4.1. Örgütsel performans faktör analizi

**Tablo 3.15:** Örgütsel Performans KMO and Bartlett's Testi

| | | |
|---|---|---|
| **Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.** | | 0,884 |
| **Bartlett's Test of Sphericity** | Approx. Chi-Square | 1418,646 |
| | df | 21 |
| | Sig. | 0 |

Örgütsel Performans ölçeğinde bulunan ifadelerle yapılan faktör analizine ait test sonuçları aşağıda gösterilmektedir. İlk olarak Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile Bartlett küresellik testi sonuçlarına bakılmaktadır. Örneklem sayısının faktör analizi için uygun büyüklükte olup olmadığını görebilmek için KMO testi yapılmaktadır. Faktör analizi yapmak için yeterli büyüklükte örnekleme sahip olduğumuz yorumunu yapmak için KMO testi sonucunun 0,7 değerinden büyük çıkması gerekmektedir. Bizim tablomuzda görüldüğü üzere Örgütsel Performans ölçeği KMO testi sonucu 0,884 çıkmaktadır. Bu durumda faktör analizi yapılmasında örneklem sayısı açısından bir engel bulunmamaktadır.

Bartlett küresellik testi ise ölçekte bulunan ifadelerin faktör analizine uygun olup olmadığını bize göstermektedir. p değeri 0,05'den daha düşük olması gerekmektedir. Örgütsel Performans ölçeğinin Bartlett küresellik testi tablosunda gördüğümüz üzere bu değer 0,000'dır. Böylece Örgütsel Performans ölçeğinin, faktör analizi gerçekleştirmenin ön koşullarını sağladığı görülmektedir.

**Tablo 3.16:** ÖP Toplam Açıklanan Varyans

| Component | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 4,461 | 63,725 | 63,725 | 4,461 | 63,725 | 63,725 |
| 2 | 0,679 | 9,693 | 73,418 | | | |
| 3 | 0,513 | 7,329 | 80,748 | | | |
| 4 | 0,461 | 6,580 | 87,327 | | | |
| 5 | 0,344 | 4,921 | 92,248 | | | |
| 6 | 0,312 | 4,451 | 96,699 | | | |
| 7 | 0,231 | 3,301 | 100,000 | | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Açıklanan toplam varyans tablosu incelendiğinde, ölçeğimizde 1 faktör olduğunu ve bu faktörün ölçekte yer alan ifadelerin toplam açıklanan varyans oranının % 63,73 olduğu görülmektedir. Özetle; ÖP ölçeğinde bulunan 7 ifadenin yaklaşık olarak %64'ünün elde edilen 1 faktör tarafından açıklandığı belirlenmiştir.

**Tablo 3.17:** ÖP Faktör Yükleri Tablosu

| | Component 1 |
|---|---|
| İşletmenin verimliliği | 0,835 |
| Yönetim ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkiler. | 0,820 |
| Çalışanların verimliliği | 0,813 |
| Çalışan memnuniyetinin sağlanması | 0,801 |
| Müşteri memnuniyetinin sağlanması. | 0,794 |
| Genel olarak çalışanlar arasındaki ilişkiler | 0,776 |
| Yeni ürünlerin, hizmetlerin ya da programların geliştirilmesi | 0,746 |

ÖP ölçeğinin Faktör yükleri tablosunda yer alan her bir ifadenin hangi faktörler altında toplandığı ve faktör yükleri görülmektedir. Bu sonuçlara göre tüm ifadelerin bir faktör altında yer aldığı söylenebilmektedir.

### 3.8.4.2. Bireysel performans faktör analizi

**Tablo 3.18:** Bireysel Performans KMO and Bartlett's Testi

| | | |
|---|---|---|
| **Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.** | | 0,925 |
| **Bartlett's Test of Sphericity** | Approx. Chi-Square | 2322,858 |
| | df | 66 |
| | Sig. | 0 |

Bireysel Performans ölçeği KMO testi sonucu 0,925 çıkmaktadır. Bu durumda faktör analizi yapılmasında örneklem sayısı açısından bir engel bulunmamaktadır.

Bartlett küresellik testinde ise Bireysel Performans ölçeğinde p değeri 0,000'dır. Böylece Bireysel Performans ölçeğinin, faktör analizi gerçekleştirmenin ön koşullarını sağladığı görülmektedir.

**Tablo 3.19:** BP Toplam Açıklanan Varyans

| Component | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 6,446 | 53,721 | 53,721 | 6,446 | 53,721 | 53,721 |
| 2 | 0,933 | 7,775 | 61,496 | | | |
| 3 | 0,738 | 6,154 | 67,649 | | | |
| 4 | 0,658 | 5,485 | 73,134 | | | |
| 5 | 0,644 | 5,368 | 78,502 | | | |
| 6 | 0,615 | 5,123 | 83,625 | | | |
| 7 | 0,401 | 3,338 | 86,964 | | | |
| 8 | 0,370 | 3,086 | 90,050 | | | |
| 9 | 0,361 | 3,010 | 93,060 | | | |
| 10 | 0,308 | 2,565 | 95,624 | | | |
| 11 | 0,267 | 2,226 | 97,850 | | | |
| 12 | 0,258 | 2,150 | 100,000 | | | |

Açıklanan toplam varyans tablosu incelendiğinde, ölçeğimizde 1 faktör olduğunu ve bu faktörün ölçekte yer alan ifadelerin toplam açıklanan varyans oranının % 53,73 olduğu görülmektedir. Özetle; BP ölçeğinde bulunan 12 ifadenin yaklaşık olarak %54'ünün elde edilen 1 faktör tarafından açıklandığı belirlenmiştir.

**Tablo 3.20:** BP Faktör Yükleri Tablosu

| | Component 1 |
|---|---|
| Yaptığım işin kalitesini sürdürme performansım | 0,796 |
| Mesleki beceri (ustalık) ve uygulama performansım | 0,788 |
| İşleri planlama ve örgütleme (düzenleme) performansım | 0,787 |
| Sorumluluk alma ve eyleme geçme performansım | 0,786 |
| Yazılı iletişim performansım | 0,747 |
| Sözlü iletişim performansım | 0,735 |
| Bana verilen yeni veya farklı görevlere uyum sağlama performansım | 0,734 |
| Kurum dışındaki paydaşlarla ilişki başarım | 0,720 |
| Çalışanlara nezaret etme (denetleme) performansım | 0,698 |
| Yaptığım işin miktarını sürdürme performansım | 0,688 |
| Kurumun politika ve prosedürlerine uyma performansım | 0,654 |
| Kurumda çalışan diğer kişilerle geçinme performansım | 0,641 |

BP ölçeğinin Faktör yükleri tablosunda yer alan her bir ifadenin hangi faktörler altında toplandığı ve faktör yükleri görülmektedir. Bu sonuçlara göre tüm ifadelerin bir faktör altında yer aldığı söylenebilmektedir.

### 3.8.4.3. Bireysel kariyer yönetimi faktör analizi

**Tablo 3.21:** Bireysel Kariyer Yönetimi KMO and Bartlett's Testi

| | | |
|---|---|---|
| **Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.** | | 0,893 |
| **Bartlett's Test of Sphericity** | Approx. Chi-Square | 2710,206 |
| | df | 91 |
| | Sig. | 0 |

Bireysel Kariyer Yönetimi ölçeği KMO testi sonucu 0,893 çıkmaktadır. Bu durumda faktör analizi yapılmasında örneklem sayısı açısından bir engel bulunmamaktadır.

Bartlett küresellik testinde ise Bireysel Kariyer Yönetimi ölçeğinde p değeri 0,000'dır. Böylece Bireysel Kariyer Yönetimi ölçeğinin, faktör analizi gerçekleştirmenin ön koşullarını sağladığı görülmektedir.

**Tablo 3.22:** BKY Toplam Açıklanan Varyans

| Component | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | | Rotation Sums of Squared Loadings[a] |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % | Total |
| 1 | 6,295 | 44,966 | 44,966 | 6,295 | 44,966 | 44,966 | 5,490 |
| 2 | 1,925 | 13,751 | 58,716 | 1,925 | 13,751 | 58,716 | 4,760 |
| 3 | 0,965 | 6,891 | 65,607 | | | | |
| 4 | 0,773 | 5,519 | 71,126 | | | | |
| 5 | 0,681 | 4,864 | 75,990 | | | | |
| 6 | 0,608 | 4,342 | 80,332 | | | | |
| 7 | 0,532 | 3,802 | 84,134 | | | | |
| 8 | 0,491 | 3,510 | 87,644 | | | | |
| 9 | 0,395 | 2,818 | 90,462 | | | | |
| 10 | 0,353 | 2,520 | 92,982 | | | | |
| 11 | 0,336 | 2,399 | 95,382 | | | | |
| 12 | 0,271 | 1,938 | 97,320 | | | | |
| 13 | 0,213 | 1,520 | 98,840 | | | | |
| 14 | 0,162 | 1,160 | 100,000 | | | | |

Açıklanan toplam varyans tablosu incelendiğinde, ölçeğimizde 2 faktör olduğunu ve bu faktörün ölçekte yer alan ifadelerin toplam açıklanan varyans oranının % 58,71 olduğu görülmektedir. Özetle; BKY ölçeğinde bulunan 14 ifadenin yaklaşık olarak %59'unun elde edilen 2 faktör tarafından açıklandığı belirlenmiştir.

**Tablo 3.23:** BKY Faktör Yükleri Tablosu

| | Component | |
|---|---|---|
| | 1 | 2 |
| Çalışmak istediğim alanlarda görevli insanlarla ilişkiler kurmaktayım. | 0,823 | |
| Şirketin sosyal toplantılarında tepe yöneticileri ile sohbetler etmekteyim. | 0,797 | |
| Çevremdeki insanlar tarafından prestijli projelerde yer almamı sağlamaktayım. | 0,793 | |
| Kendileri tarafından teklif edilmeksizin çevremdeki insanlardan kariyer önerileri istemekteyim. | 0,725 | |
| Kendileri tarafından teklif edilmeksizin çevremdeki insanlardan performansım hakkında geri bildirim istemekteyim. | 0,71 | |
| Benim kariyerimi etkileyecek insanlarla tanışmayı tercih etmekteyim. | 0,702 | |
| Elde ettiğim başarıları patronumun duymasını sağlamaktayım. | 0,619 | |
| Boş zamanlarımda işimle alakalı makale ve kitaplar okumaktayım. | 0,52 | |
| Yaptığım iş için çevrem tarafından gerekli güvenirliliğe sahip olduğumu düşünmekteyim. | 0,507 | |
| Örgütüm bana ödüllendirici bir kariyer sunmadığı takdirde örgütümü terk etmeye ilişkin planlar yapmaktayım. | | -0,911 |
| Bir sonraki adıma taşıyacak yetenekleri ve tecrübeyi elde ettiğimde bu örgütü terk etme planları yapmaktayım. | | -0,909 |
| Örgütün dışındaki mevcut iş fırsatlarını değerlendirmek için iş ilanlarını takip etmekteyim. | | -0,887 |
| Özgeçmişimi sürekli olarak güncel tutmaktayım. | | -0,723 |
| Özgeçmişimin iyi gözükmesi için ekstra iş aktivitelerinde bulunmaktayım. | | -0,677 |

BKY ölçeğinin Faktör Yükleri tablosunda yer alan her bir ifadenin hangi faktörler altında toplandığı ve faktör yükleri görülmektedir. 7. ve 13. ifadeler birden fazla faktöre yükleme yaptığı için bu ifadeler bu test için çıkarılmıştır. Bu sonuçlara göre birinci faktörün altında 1, 2, 3, 4, 5, 6, 12, 15, 16 ifadeleri yani toplamda 9 ifade yer alırken, ikinci faktörde ise 8, 9, 10, 11, 14 ifadeleri yani toplamda 5 ifade yer almaktadır.

### 3.8.5. Örgütsel Performans Ölçeğine İlişkin Analiz

#### 3.8.5.1. Medeni durum değişkenine göre Mann Whitney U testi sonuçları analizi

**Tablo 3.24:** Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Performans Ölçeği Mann Whitney U Testi Sonuçları

| | **Medeni durum** | **n** | **Sıra Ortalaması** | **Sıra Toplamı** | **U** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Örgütsel Performans | evli | 196 | 167,25 | 32781,50 | 13475,500 | 0,022 |
| | bekar | 160 | 192,28 | 30764,50 | | |

Tablo 24'te banka çalışanlarının örgütsel performans ölçeğine ait puan ortalamalarının medeni durum değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, medeni durum değişkenine göre banka çalışanlarının, örgütsel performans ölçeği (U=13475,500); $p<0,05$ ait puan ortalamalarının bekar katılımcılar lehine anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermiştir.

Bu durumda $H_{0d}$ hipotezi reddedilmiştir. Bekar çalışanların örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu söylenebilir.

#### 3.8.5.2. Cinsiyet değişkenine göre Mann Whitney U testi sonuçları analizi

**Tablo 3.25:** Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Performans Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları

| | **cinsiyet** | **n** | **Sıra Ortalaması** | **Sıra Toplamı** | **U** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Örgütsel Performans | kadın | 188 | 184,82 | 34747,00 | 14603,000 | 0,218 |
| | erkek | 168 | 171,42 | 28799,00 | | |

Tablo 25'te banka çalışanlarının örgütsel performans ölçeğine ait puan ortalamalarının cinsiyete göre karşılaştırılmasını gösteren Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, cinsiyete göre banka çalışanlarının, örgütsel performans ölçeğine

(U=14603,000; p>0,05) ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

Bu durumda $H_{0e}$ hipotezi kabul edilmiştir. Banka çalışanlarının kadın ya da erkek cinsiyette oluşu, örgütsel performansa sağladıkları katkıda anlamlı bir farklılık yaratmadığı söylenebilir.

### 3.8.5.3. Yaş değişkenine göre Kruskall Wallis testi sonuçları analizi

**Tablo 3.26:** Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Performans Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları

| | **yaş** | **n** | **Sıra Ortalaması** | **Sd** | **$x^2$** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Örgütsel Performans | 21-30 | 134 | 167,61 | 3 | 3,856 | 0,277 |
| | 31-40 | 161 | 180,13 | | | |
| | 41-50 | 58 | 198,87 | | | |
| | 50+ | 3 | 183,33 | | | |

Tablo 26'da banka çalışanlarının örgütsel performans ölçeğine ait puan ortalamalarının yaş değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, yaş değişkenine göre banka çalışanlarının, örgütsel performans ölçeğine, [$x^2$ (3)=3,856; p>0,05] ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

Bu durumda $H_{0f}$ hipotezi kabul edilmiştir. Banka çalışanlarının yaşça büyük ya da küçük olmasının örgütsel performansa anlamlı bir farklılık yaratmayacağı söylenebilir.

### 3.8.5.4. Kurumda çalışma süresi değişkenine göre Kruskall Wallis testi sonuçları analizi

**Tablo 3.27:** Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Performans Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları

| | **Kurumda çalışma süresi** | **n** | **Sıra Ortalaması** | **Sd** | **$x^2$** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Örgütsel Performans | 0-5 | 126 | 160,90 | 4 | 9,169 | 0,057 |
| | 5-10 | 75 | 183,39 | | | |
| | 10-15 | 87 | 181,79 | | | |
| | 15-20 | 33 | 184,58 | | | |
| | 20+ | 35 | 217,49 | | | |

Tablo 27'de banka çalışanlarının örgütsel performans ölçeğine ait puan ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, kurumda çalışma süresi değişkenine göre banka çalışanlarının örgütsel performans ölçeğine [$x^2$ (4)= 9,169; p>0,05] ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

Bu durumda $H_{0g}$ hipotezi kabul edilmiştir. Banka çalışanlarının mevcut çalıştıkları bankada görev alma sürelerinin örgütsel performanslarına anlamlı bir etkisi olmadığı söylenebilir.

### 3.8.6. Bireysel Performans Ölçeğine İlişkin Analiz

### 3.8.6.1. Medeni durum değişkenine göre Mann Whitney U testi sonuçları analizi

**Tablo 3.28:** Medeni Durum Değişkenine Göre Bireysel Performans Ölçeği Mann Whitney U Testi Sonuçları

| | **Medeni durum** | **n** | **Sıra Ortalaması** | **Sıra Toplamı** | **U** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bireysel Performans | evli | 196 | 165,58 | 32454,50 | 13148,500 | 0,009 |
| | bekar | 160 | 194,32 | 31091,50 | | |

Tablo 28'de banka çalışanlarının bireysel performans ölçeğine ait puan ortalamalarının medeni durum değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, medeni durum değişkenine göre banka çalışanlarının, bireysel performans ölçeği (U=13148,500); p<0,05 ait puan ortalamalarının bekar katılımcılar lehine anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermiştir.

Bu durumda $H_{0h}$ hipotezi reddedilmiştir. Bekar çalışanların bireysel performanslarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

### 3.8.6.2. Cinsiyet değişkenine göre Mann Whitney U testi sonuçları analizi

**Tablo 3.29:** Cinsiyet Değişkenine Göre Bireysel Performans Ölçeği Mann Whitney U Testi Sonuçları

| | **cinsiyet** | **n** | **Sıra Ortalaması** | **Sıra Toplamı** | **U** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bireysel Performans | kadın | 188 | 183,22 | 34446,00 | 14904,000 | 0,358 |
| | erkek | 168 | 173,21 | 29100,00 | | |

Tablo 29'da banka çalışanlarının bireysel performans ölçeğine ait puan ortalamalarının cinsiyete göre karşılaştırılmasını gösteren Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, cinsiyete göre banka çalışanlarının, bireysel performans ölçeğine (U=14904,000; p>0,05) ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

Bu durumda $H_{0i}$ hipotezi kabul edilmiştir. Banka çalışanlarının kadın ya da erkek cinsiyette oluşu, bireysel performanslarında anlamlı farklılık yaratmadığı söylenebilir.

### 3.8.6.3. Yaş değişkenine göre Kruskall Wallis testi sonuçları analizi

**Tablo 3.30:** Yaş Değişkenine Göre Bireysel Performans Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları

| | **yaş** | **n** | **Sıra Ortalaması** | **Sd** | **x²** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bireysel Performans | 21-30 | 134 | 172,11 | 3 | 1,880 | 0,598 |
| | 31-40 | 161 | 183,15 | | | |
| | 41-50 | 58 | 177,25 | | | |
| | 50+ | 3 | 238,33 | | | |

Tablo 30'da banka çalışanlarının bireysel performans ölçeğine ait puan ortalamalarının yaş değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, yaş değişkenine göre banka çalışanlarının, bireysel performans ölçeğine, [$x^2$ (3)=1,880; p>0,05] ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

Bu durumda $H_{0j}$ hipotezi kabul edilmiştir. Banka çalışanlarının yaşça büyük ya da küçük olmasının bireysel performanslarına anlamlı bir farklılık yaratmayacağı söylenebilir.

### 3.8.6.4. Kurumda çalışma süresi değişkenine göre Kruskall Wallis testi sonuçları analizi

**Tablo 3.31:** Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Bireysel Performans Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları

| | **kurumda çalışma süresi** | **n** | **Sıra Ortalaması** | **Sd** | **x²** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bireysel Performans | 0-5 | 126 | 168,71 | 4 | 3,953 | 0,412 |
| | 5-10 | 75 | 195,53 | | | |
| | 10-15 | 87 | 174,90 | | | |
| | 15-20 | 33 | 173,11 | | | |
| | 20+ | 35 | 191,27 | | | |

Tablo 31'de banka çalışanlarının bireysel performans ölçeğine ait puan ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, kurumda çalışma süresi değişkenine göre banka çalışanlarının bireysel performans ölçeğine [$x^2$ (4)= 3,953; p>0,05] ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

Bu durumda $H_{0k}$ hipotezi kabul edilmiştir. Banka çalışanlarının mevcut çalıştıkları bankada görev alma sürelerinin bireysel performanslarına anlamlı bir etkisi olmadığı söylenebilir.

### 3.8.7. Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeğine İlişkin Analiz

#### 3.8.7.1. Medeni durum değişkenine göre Mann Whitney U testi sonuçları analizi

**Tablo 3.32:** Medeni Durum Değişkenine Göre Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeği Mann Whitney U Testi Sonuçları

| | **Medeni durum** | **n** | **Sıra Ortalaması** | **Sıra Toplamı** | **U** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bireysel Kariyer Yönetimi | evli | 196 | 155,68 | 30513,00 | 11207,000 | 0,000 |
| | bekar | 160 | 206,46 | 33033,00 | | |

Tablo 32'de banka çalışanlarının bireysel kariyer yönetimi ölçeğine ait puan ortalamalarının medeni durum değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, medeni durum değişkenine göre banka çalışanlarının, bireysel kariyer yönetimi ölçeği (U=11207,000); p<0,05 ait puan ortalamalarının bekar katılımcılar lehine anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermiştir.

Bu durumda $H_{0l}$ hipotezi reddedilmiştir. Bekar çalışanların bireysel kariyer yönetimlerine daha özen gösterdikleri söylenebilir.

### 3.8.7.2. Cinsiyet değişkenine göre Mann Whitney U testi sonuçları analizi

**Tablo 3.33:** Cinsiyet Değişkenine Göre Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeği Mann Whitney U Testi Sonuçları

| | **cinsiyet** | **n** | **Sıra Ortalaması** | **Sıra Toplamı** | **U** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bireysel Kariyer Yönetimi | kadın | 188 | 172,58 | 32444,50 | 14678,500 | 0,250 |
| | erkek | 168 | 185,13 | 31101,50 | | |

Tablo 33'te banka çalışanlarının bireysel kariyer yönetimi ölçeğine ait puan ortalamalarının cinsiyete göre karşılaştırılmasını gösteren Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, cinsiyete göre banka çalışanlarının, bireysel kariyer yönetimi ölçeğine (U=14678,500; p>0,05) ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

Bu durumda $H_{0m}$ hipotezi kabul edilmiştir. Banka çalışanlarının kadın ya da erkek cinsiyette oluşu, bireysel kariyer yönetimlerine gösterdiği özen üzerinde anlamlı farklılık yaratmadığı söylenebilir.

### 3.8.7.3. Yaş değişkenine göre Kruskall Wallis testi sonuçları analizi

**Tablo 3.34:** Yaş Değişkenine Göre Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları

| | **yaş** | **n** | **Sıra Ortalaması** | **Sd** | **$x^2$** | **p** | **Fark** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Bireysel Kariyer Yönetimi | 21-30 | 134 | 208,16 | 3 | 21,851 | 0,000 | 21-30>31-40<br>21-30>41-50 |
| | 31-40 | 161 | 168,29 | | | | |
| | 41-50 | 58 | 137,78 | | | | |
| | 50+ | 3 | 189,17 | | | | |

Tablo 34'te banka çalışanlarının bireysel kariyer yönetimi ölçeğine ait puan ortalamalarının yaş değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, yaş değişkenine göre banka çalışanlarının bireysel kariyer yönetimi

ölçeğine [$x^2$ (3)= 21,851; p< 0,05] ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermiştir.

Bu durumda $H_{0n}$ hipotezi reddedilmiştir.

Gruplararası farkı incelemek için PostHoc analizlerinden Tamhane's T2'den yararlanılmıştır. Bu sonuçları yorumladığımızda 21-30 yaş aralığının, 31-40 ve 41-50 yaş aralıklarına göre bireysel kariyer yönetimlerine gösterdikleri ilgi ve özenin anlamlı ve olumlu bir şekilde farklılık gösterdiği söylenebilir.

### 3.8.7.4. Kurumda çalışma süresi değişkenine göre Kruskall Wallis testi sonuçları analizi

**Tablo 3.35:** Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları

| | **kurumda çalışma süresi** | **n** | **Sıra Ortalaması** | **Sd** | **$x^2$** | **p** | **Fark** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Bireysel Kariyer Yönetimi | 0-5 | 126 | 207,74 | 4 | 34,574 | 0,000 | 0-5>10-15<br>0-5>15-20<br>0-5>20+<br>5-10>10-15<br>5-10>15-20<br>5-10>20+ |
| | 5-10 | 75 | 203,99 | | | | |
| | 10-15 | 87 | 145,49 | | | | |
| | 15-20 | 33 | 129,32 | | | | |
| | 20+ | 35 | 147,04 | | | | |
| | | | | | | | |

Tablo 35'te banka çalışanlarının bireysel kariyer yönetimi ölçeğine ait puan ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, kurumda çalışma süresi değişkenine göre banka çalışanlarının bireysel kariyer yönetimi ölçeğine [$x^2$ (4)= 34,574; p< 0,05] ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermiştir.

Bu durumda $H_{0o}$ hipotezi reddedilmiştir.

Gruplararası farkı incelemek için PostHoc analizlerinden Tamhane's T2'den yararlanılmıştır. Bu sonuçları yorumladığımızda ilk 10 yıl kurum içi deneyime sahip olan

çalışanların 10 ve üzeri çalışma süresine sahip olan çalışanlara göre bireysel kariyer yönetimlerine daha özen gösterdikleri ve ilgilendikleri söylenebilir.

### 3.8.8. Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

#### 3.8.8.1. Bireysel kariyer yönetimi ve bireysel performans ölçeği arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapılan Spearman'ın sıra korelasyon katsayısı sonuçları

**Tablo 3.36:** Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi İçin Yapılan Parametrik Olmayan Spearman'ın Sıra Korelasyon Katsayısı Sonuçları

| | | **Bireysel Performans Ölçeği** |
|---|---|---|
| **Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeği** | **r** | ,464** |
| | **p** | 0,00 |

**P<0,01 seviyesinde anlamlı

Tablo 36'da banka çalışanlarının bireysel kariyer yönetimi ile bireysel performans ölçeği arasındaki ilişki incelenmiştir. Bireylerin kariyerlerini yönetmeleri ile bireylerin performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesi için parametrik olmayan ilişki testi Spearman'ın sıra korelasyon katsayısı sonuçlarından yararlanılmıştır. Bireysel kariyer yönetimi ölçeği ile bireysel performans ölçeği (r=0,464; P< 0,1) arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Buna göre, çalışan bireysel kariyer yönetimine ağırlık verdikçe performansı artmakta, aksi durumda ise çalışanın performansı azalmaktadır.

Araştırmamızın temel hipotezlerinden olan "$H_{0a}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının bireysel kariyer yönetimi ile bireysel performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur." hipotezi reddedilmiştir.

Bu ilişki sonuçlarının Korelasyon analizinde tesadüfi olarak ortaya çıkabileceği varsayımı ve bireysel kariyer yönetiminin, bireysel performans üzerindeki olası etkilerinin belirlenebilmesi için Regresyon Analizi de yapılmaktadır.

### 3.8.8.2. Bireysel kariyer yönetiminin bireysel performansa etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçları

**Tablo 3.37:** BKY-BP Regresyon Analizi 1

| Model | R | $R^2$ | Düzeltilmiş $R^2$ | Hata Terimlerinin Ortalaması |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,471[a] | 0,222 | 0,220 | 0,52175 |

a. Predictors: (Constant), birkar_ortalama

Modelin % 22,2 olarak değişken ilişkilerini açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 3.38:** BKY-BP Regresyon Analizi 2

| Model | | Kareler toplamı | df | Ortalama kareleri | F | Anlamlılık düzeyi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regresyon | 27,459 | 1 | 27,459 | 100,867 | ,000[b] |
| | Residual | 96,368 | 354 | 0,272 | | |
| | Toplam | 123,827 | 355 | | | |

a. Dependent Variable: birper_ortalama

b. Predictors: (Constant), birkar_ortalama

Tablo 38'de yer alan F değeri (100,867) modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (Sig., 0,00< 0,05).

**Tablo 3.39:** BKY-BP Regresyon Analizi 3

| Model | | Standartlaşmamış Katsayı | | Standartlaşmış Katsayı | t değeri | Anlamlılık düzeyi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Standart hata | Beta | | |
| 1 | (Sabit) | 2,905 | 0,122 | | 23,905 | 0,000 |
| | **Bireysel Kariyer Yönetimi** | 0,357 | 0,036 | 0,471 | 10,043 | 0,000 |

a. Dependent Variable: birper_ortalama

Tablo 39'da görülen basit doğrusal regresyon analizinde "enter" yöntemi uygulanmıştır. Tablo 38 ve Tablo 39 incelendiğinde, belirtilen regresyon modelinde bireysel performans bağımlı değişken; bireysel kariyer yönetimi ise bağımsız değişken olarak tanımlanmıştır. Modelimizin p değerinin 0,00 olması modelin istatistikî olarak anlamlı olduğu sonucunu göstermektedir. Modeldeki bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %22,2'sini açıklamaktadır. Modelde sabit terimin bulunması anlamlıdır (t=23,905, p=0,000) ve modeldeki katsayısı 2,905'tir. Bireysel kariyer yönetimi, bireysel performans bağımlı değişkenine etki eden, istatistiksel olarak anlamlı bir bağımsız değişkendir.

Buna göre, bireysel kariyer yönetimi değişkenindeki bir birim artışın bireysel performans değişkeni üzerinde 0,471 birim artışa neden olmaktadır diyebiliriz.

### 3.8.9. Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeği ve Örgütsel Performans Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

#### 3.8.9.1. Bireysel kariyer yönetimi ölçeği ve örgütsel performans ölçeği arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Spearman'ın sıra korelasyon katsayısı sonuçları

**Tablo 3.40:** Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeği ve Örgütsel Performans Ölçeği Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi İçin Yapılan Parametrik Olmayan Spearman'ın Sıra Korelasyon Katsayısı Sonuçları

| | | **Örgütsel Performans Ölçeği** |
|---|---|---|
| **Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeği** | **r** | ,244** |
| | **p** | 0,00 |

**P<0,01 seviyesinde anlamlı

Tablo 40'ta banka çalışanlarının bireysel kariyer yönetimi ile örgütsel performans ölçeği arasındaki ilişki incelenmiştir. Bireylerin kariyerlerini yönetmeleri ile örgütsel performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesi için parametrik olmayan ilişki testi Spearman'ın sıra korelasyon katsayısı sonuçlarından yararlanılmıştır. Bireysel kariyer yönetimi ölçeği ile örgütsel performans ölçeği (r=0,244; P< 0,1) arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Buna göre, çalışan bireysel kariyer yönetimine ağırlık verdikçe içinde bulundukları örgütün örgütsel performansı artmakta, aksi durumda ise çalışanın performansı azalmaktadır.

Araştırmamızın temel hipotezlerinden olan "$H_{0b}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının bireysel kariyer yönetimi ile örgütsel performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur." hipotezi reddedilmiştir.

Bu ilişki sonuçlarının Korelasyon analizinde tesadüfi olarak ortaya çıkabileceği varsayımı ve bireysel performansın, örgütsel performans üzerindeki olası etkilerinin belirlenebilmesi için Regresyon Analizi de yapılmaktadır.

### 3.8.9.2. Bireysel kariyer yönetiminin örgütsel performansa etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçları

**Tablo 3.41:** BKY-ÖP Regresyon Analizi 1

| Model | R | R² | Düzeltilmiş R² | Hata Terimlerinin Ortalaması |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,257[a] | 0,066 | 0,064 | 0,73066 |

a. Predictors: (Constant), birkar_ortalama

Modelin % 6,66 olarak değişken ilişkilerini açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 3.42:** BKY-ÖP Regresyon Analizi 2

| Model | | Kareler toplamı | df | Ortalama kareleri | F | Anlamlılık düzeyi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regresyon | 13,385 | 1 | 13,385 | 25,073 | ,000[b] |
| | Residual | 188,986 | 354 | 0,534 | | |
| | Toplam | 202,371 | 355 | | | |

a. Dependent Variable: orgutper_ortalama

b. Predictors: (Constant), birkar_ortalama

Tablo 42'de yer alan F değeri (25,073) modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (Sig., 0,00< 0,05).

**Tablo 3.43:** BKY-ÖP Regresyon Analizi 3

| Model | | Standartlaşmamış Katsayı | | Standartlaşmış Katsayı | t değeri | Anlamlılık düzeyi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **B** | **Standart hata** | **Beta** | | |
| 1 | (Sabit) | 3,021 | 0,170 | | 17,751 | 0,000 |
| | **Bireysel Kariyer Yönetimi** | 0,249 | 0,050 | 0,257 | 5,007 | 0,000 |

a. Dependent Variable: orgutper_ortalama

Tablo 43'te görülen basit doğrusal regresyon analizinde "enter" yöntemi uygulanmıştır. Tablo 42 ve Tablo 43 incelendiğinde, belirtilen regresyon modelinde örgütsel performans bağımlı değişken; bireysel kariyer yönetimi ise bağımsız değişken olarak tanımlanmıştır. Modelimizin p değerinin 0,00 olması modelin istatistikî olarak anlamlı olduğu sonucunu göstermektedir. Modeldeki bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %6,66'sını açıklamaktadır. Modelde sabit terimin bulunması anlamlıdır (t=17,751, p=0,000) ve modeldeki katsayısı 3,021'dir. Bireysel kariyer yönetimi, örgütsel performans bağımlı değişkenine etki eden, istatistiksel olarak anlamlı bir bağımsız değişkendir.

Buna göre, bireysel kariyer yönetimi değişkenindeki bir birim artışın örgütsel performans değişkeni üzerinde 0,257 birim artışa neden olmaktadır diyebiliriz. Bu da bize; bireysel kariyer yönetiminin örgütsel performans üzerinde pozitif yönlü zayıf bir etkisi olduğunu göstermektedir.

### 3.8.10. Bireysel Performans Ölçeği ve Örgütsel Performans Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

#### 3.8.10.1. Bireysel performans ölçeği ve örgütsel performans ölçeği arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapılan Spearman'ın sıra korelasyon katsayısı sonuçları

**Tablo 3.44:** Bireysel Performans Ölçeği ve Örgütsel Performans Ölçeği Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi İçin Yapılan Parametrik Olmayan Spearman'ın Sıra Korelasyon Katsayısı Sonuçları

| | | **Örgütsel Performans Ölçeği** |
|---|---|---|
| **Bireysel Performans Ölçeği** | **r** | ,481** |
| | **p** | 0,00 |

**P<0,01 seviyesinde anlamlı

Tablo 44'te banka çalışanlarının bireysel performans ile örgütsel performans ölçeği arasındaki ilişki incelenmiştir. Bireylerin performansları ile örgütsel performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesi için parametrik olmayan ilişki testi Spearman'ın sıra korelasyon katsayısı sonuçlarından yararlanılmıştır. Bireysel performans ölçeği ile örgütsel performans ölçeği (r=0,481; P< 0,1) arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Buna göre, çalışan bireylerin performanslarının artması sonucu içinde bulundukları örgütün örgütsel performansı artmakta, aksi durumda ise çalışanın performansı azalmaktadır.

Araştırmamızın temel hipotezlerinden olan "$H_{0c}$: Bankacılık sektörü çalışanlarının bireysel performansları ile örgütsel performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur." hipotezi reddedilmiştir.

Bu ilişki sonuçlarının Korelasyon analizinde tesadüfi olarak ortaya çıkabileceği varsayımı ve bireysel kariyer yönetiminin, bireysel performans üzerindeki olası etkilerinin belirlenebilmesi için Regresyon Analizi de yapılmaktadır.

### 3.8.10.2. Bireysel performansın örgütsel performansa etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçları

**Tablo 3.45:** BP-ÖP Regresyon Analizi 1

| Model | R | $R^2$ | Düzeltilmiş $R^2$ | Hata Terimlerinin Ortalaması |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,429[a] | 0,184 | 0,182 | 0,68280 |

a. Predictors: (Constant), birper_ortalama

Modelin % 18,4 olarak değişken ilişkilerini açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 3.46:** BP-ÖP Regresyon Analizi 2

| Model | | Kareler toplamı | df | Ortalama kareleri | F | Anlamlılık düzeyi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regresyon | 37,330 | 1 | 37,330 | 80,069 | ,000[b] |
| | Residual | 165,042 | 354 | 0,466 | | |
| | Toplam | 202,371 | 355 | | | |

a. Dependent Variable: orgutper_ortalama

b. Predictors: (Constant), birper_ortalama

Tablo 46'da yer alan F değeri (80,069) modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (Sig., 0,00< 0,05).

**Tablo 3.47:** BP-ÖP Regresyon Analizi 3

| Model | | Standartlaşmamış Katsayı | | Standartlaşmış Katsayı | t değeri | Anlamlılık düzeyi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Standart hata | Beta | | |
| 1 | (Sabit) | 1,603 | 0,254 | | 6,317 | 0,000 |
| | **Bireysel Performans** | 0,549 | 0,061 | 0,429 | 8,948 | 0,000 |

a. Dependent Variable: orgutper_ortalama

Tablo 47'te görülen basit doğrusal regresyon analizinde "enter" yöntemi uygulanmıştır. Tablo 46 ve Tablo 47 incelendiğinde, belirtilen regresyon modelinde örgütsel performans bağımlı değişken; bireysel performans ise bağımsız değişken olarak tanımlanmıştır. Modelimizin p değerinin 0,00 olması modelin istatistikî olarak anlamlı olduğu sonucunu göstermektedir. Modeldeki bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %18,4'ünü açıklamaktadır. Modelde sabit terimin bulunması anlamlıdır (t=6,317, p=0,000) ve modeldeki katsayısı 1,603'tür. Bireysel performans, örgütsel performans bağımlı değişkenine etki eden, istatistiksel olarak anlamlı bir bağımsız değişkendir.

Buna göre, bireysel performans değişkenindeki bir birim artışın örgütsel performans değişkeni üzerinde 0,429 birim artışa neden olmaktadır diyebiliriz. Bu da bize; bireysel performansın örgütsel performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Bulunan bu sonuçla, Erturgut ve Keskin'in (2012) bireysel performans ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi felsefik açıdan incelediği çalışmanın ampirik olarak desteklendiği görülmüştür.

Bu çalışmada korelasyon ve regresyon analizleriyle çalışmanın temel soruları olan "Bireysel kariyer yönetimi ile bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?", "Bireysel kariyer yönetimi ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?" ve "Bireysel

performans ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?" sorularına yanıt aranmıştır.

Test edilen hipotezlerin sonuç tablosu aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 3.48:** Sonuç tablosu

| **Hipotezler** | **Sonuç** |
|---|---|
| **$H_{0a}$:** Bankacılık sektörü çalışanlarının bireysel kariyer yönetimleri ile örgütsel performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **Ret** |
| **$H_{0b}$:** Bankacılık sektörü çalışanlarının bireysel kariyer yönetimi ile bireysel performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **Ret** |
| **$H_{0c}$:** Bankacılık sektörü çalışanlarının bireysel performansların ile örgütsel performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **Ret** |
| **$H_{0d}$:** Bankacılık sektörü çalışanlarının medeni durumları ile örgütsel performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **Ret** |
| **$H_{0e}$:** Bankacılık sektörü çalışanlarının cinsiyetleri ile örgütsel performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **Kabul** |
| **$H_{0f}$:** Bankacılık sektörü çalışanlarının yaşları ile örgütsel performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **Kabul** |
| **$H_{0g}$:** Bankacılık sektörü çalışanlarının kurumda çalışma süreleri ile örgütsel performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **Kabul** |
| **$H_{0h}$:** Bankacılık sektörü çalışanlarının medeni durumu ile bireysel performansları arasında anlamı bir ilişki yoktur. | **Ret** |
| **$H_{0i}$:** Bankacılık sektörü çalışanlarının cinsiyetleri ile bireysel performansları arasında anlamı bir ilişki yoktur. | **Kabul** |
| **$H_{0j}$:** Bankacılık sektörü çalışanlarının yaşları ile bireysel performansları arasında anlamı bir ilişki yoktur. | **Kabul** |
| **$H_{0k}$:** Bankacılık sektörü çalışanlarının kurumda çalışma süreleri ile bireysel performansları arasında anlamı bir ilişki yoktur. | **Kabul** |
| **$H_{0l}$:** Bankacılık sektörü çalışanlarının medeni durumları ile bireysel kariyer yönetimleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **Ret** |
| **$H_{0m}$:** Bankacılık sektörü çalışanlarının cinsiyetleri ile bireysel kariyer yönetimleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **Kabul** |
| **$H_{0n}$:** Bankacılık sektörü çalışanlarının yaşları ile bireysel kariyer yönetimleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **Ret** |
| **$H_{0o}$:** Bankacılık sektörü çalışanlarının kurumda çalışma süreleri ile bireysel kariyer yönetimleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **Ret** |

Bu çalışma, 356 kişiden oluşan bir örneklem grubu ile yapılmıştır. Güvenilirlik oranına baktığımızda, Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeğinin güvenilirlik oranı %90, Bireysel Performans Ölçeğinin %92 ve Örgütsel Performans Ölçeğinin ise %91 olduğu sonucuna varılmıştır. Kontrol değişkenleri olan medeni durum, cinsiyet, yaş ve kurumda çalışma süresi

olarak belirlenmiştir. Bu değişkenlere göre katılımcıların %52,8'inin kadın, %47,2'sinin erkek, %37,6'sının 21-30 yaş, %45,2'sinin 31-40 yaş, %16,3'nün 41-50 yaş, %0,8'inin 50 yaş üzeri, %55,1'nin evli, %44,9'unun bekar, %35,4'ünün 0-5 yıldır kurumun çalışanı, %21,1'inin 5-10 yıldır kurumun çalışanı, %24,4'ünün 10-15 yıldır kurumun çalışanı, %9,3'ünün 15-20 yıldır kurumun çalışanı ve %9,8'inin 20 yıldan fazladır kurumun çalışanı olduğu tespit edilmiştir.

Sonuçları incelediğimizde medeni durum değişkeninin, bankacılık sektöründe, bireysel kariyer yönetimi, bireysel performans ve örgütsel performansın üzerinde anlamı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan testler sonucu bekar çalışanların bireysel kariyer yönetimlerinde, bireysel ve örgütsel performanslarında daha başarılı oldukları söylenebilmektedir. Bu durum da evli çalışanların ev içi sorumluluklarından dolayı kendi kariyerlerine odaklanamadıklarını ve performans açısından yetersiz kalabildikleri yorumuna ulaşmamıza neden olmaktadır.

Bankacılık sektörü çalışanlarının bireysel kariyer yönetimleri üzerinde anlamlı farklılık yaratan bir diğer değişkenimiz ise yaştır. Kruskall Wallis testi sonrası, gruplar arası farkı incelemek için PostHoc analizlerinden Tamhane's T2'den yararlanılmıştır. Bu sonuçları yorumladığımızda bankacılık sektöründe çalışan 21-30 yaş aralığındaki çalışanların, bireysel kariyer yönetimlerine gösterdikleri ilgi ve özenin anlamlı ve olumlu bir şekilde farklılık gösterdiği söylenebilmektedir. Banka çalışanlarının yaşları arttıkça, ulaşmak istedikleri işlere ulaşmış, kariyer ortası evresine geçmiş bulunmaktadırlar. Bu aşamadan sonra yeniliğe ve değişime daha kapalı bir hale geldikleri söylenebilmektedir.

Bireysel kariyer yönetimi üzerinde anlamlı farklılık yaratan son değişkenimiz ise kurumda çalışma süresidir. Aynı şekilde Kruskall Wallis testi sonrası, Gruplar arası farkı incelemek için PostHoc analizlerinden Tamhane's T2'den yararlanılmıştır. Bu sonuçları yorumladığımızda ilk 10 yıl kurum içi deneyime sahip olan banka çalışanların 10 ve üzeri çalışma süresine sahip olan çalışanlara göre bireysel kariyer yönetimlerine daha özen gösterdikleri ve ilgilendikleri söylenebilir. Sonuçlara baktığımızda, bireysel kariyer yönetimi farkındalığına sahip olan ve uygulayan çalışanların iş hayatına yeni atılan bireyler olduklarını ve kendileri için doğru mesleklere, doğru konumlara gelebilmek için çaba gösterdikleri yorumu yapılabilmektedir.

Ayrıca cinsiyetler arası anlamlı bir farklılık çıkmaması, toplum içerisinde cinsiyet eşitsizliğinin giderek azalması ve kadın-erkek ayrımı olmaksızın eşit şartlarda çalışma hayatında yer alınabildiğinin bir göstergesi olarak görülebilmektedir.

# SONUÇ

Ekonominin küreselleşmesi, hızla gelişen teknoloji ve çalışma hayatını etkileyen sosyoekonomik değişimler kariyer alanının da farklılaşmasına neden olmuştur. Bunun sonucu olarak yaşanan bu farklılaşma 1990'lı yıllara kadar örgütsel yönetimin kontrolünde olan bireysel kariyerler, bugün daha çok bireylerin kendi seçimlerine bırakılmıştır. Özgür ve dinamik kariyer planlamasının gelecekte daha önem kazanacağı ve yönetimsel sorumlulukların bireylerin kendilerinde olacağı saptanmıştır. Bu olguların ise ancak örgütsel kariyer ve yetenek zenginliği ile ulaşılabileceği belirtilmiştir.

Günümüz koşulları incelendiğinde bireylerin istedikleri işlerde çalışamamasının nedeni olarak eğitim ve sınav sistemin yetersiz oluşu ve yeterli iş imkanlarının olmaması olarak görülmektedir. Bu durum da bireyin mezuniyet sonrası ilgi duyduğu alanı doğru seçmesi ve seçtiği yöne ilerleyebilmek için kişisel gelişimini bu hedef doğrultusunda yatırım yapması gerekliliğini doğurmaktadır.

Özellikle ülkemiz koşullarında, bireysel kariyer yönetiminin öneminin farkında olan bireylerin, kendilerine yapacağı yatırımların sonuçları, yükselen nüfus ve eğitim düzeylerinin yanında fark yaratabilmektedir. Bu da öncelikli olarak yeni mezun bireyler olmak üzere çalışma hayatında yer alan ve kariyerinde ilerlemek isteyen herkesin bireysel kariyer yönetimine ağırlık vermesi gerektiği sonucunu doğurmuştur.

Kendini geliştiren ve kariyer yönetimi bilincine sahip olan bireylerin, bireysel performanslarında önemli bir artış olduğu tespit edilmiştir. Bireysel performansın artması sonucunda bireyin, çalıştığı kuruma ve içinde bulunduğu örgüte de doğrudan yarar sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bireysel kariyer yönetimine verilen özen özellikle bankacılık sektöründe gerek statükonun korunması gerekse sağlanan konfor alanında vazgeçememe duygusu nedenleriyle ön plana çıkmasa da finans alanında hizmet veren, toplumun ekonomik istek ve beklentilerini karşılayan bankalarımızın, bireysel kariyer yönetimi ile doğru oranda seyreden performans artışıyla çalışanlarının uyum içinde daha verimli ve huzurlu bir ortamda çalışmalarını sağlamaktadır. Bu alana yapılacak yatırımlar ülkemizin kalkınmasını hem eğitim hem de finans alanında yükselişe geçmesini sağlamaktadır.

Banka çalışanlarının bireysel kariyer yönetimini desteklemesi ve gerçekleştirmesinin hem bireysel performanslarına hem de örgütsel performanslarına olumlu yönde etki etmektedir. Bu sebeple kariyer hedeflerini belirleyen, bu hedeflere ulaşabilmek için zaman ve emek harcayan banka çalışanları kendi performanslarına ve örgüt performanslarına önemli bir yarar sağlayacakları görülmektedir. Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin güncel eğitimlere katılmaları, doğru adımlar atmak için kariyer koçlarından ve kariyer danışmanlarından uzman yardımı almaları hem kendilerinin hem de toplumun gelişmesine fayda sağlayacaktır. Bu sebeple bankacılık alanında çalışan bireylerin, sosyal ağlarını geliştirmek için ilgi duydukları alanda seminer ve projelere katılmaları, ne yapmak istediklerine karar verdikten sonra bu düşünce ve hedeflerini, yöneticilerine ve ilgili birimlere açıklamaları önerilmektedir. Bunun yanı sıra bankacılık sektöründe yer alan insan kaynakları bölümlerine önemli görevler düşmektedir. İş gören devir hızının azalması, mevcut eğitilmiş çalışanların elde tutulması için çalışanların eğitimlerini desteklemesi, çalışanın kariyer yollarını doğru belirlenmesi, kariyer beklentilerinin doğru tespit edilmesi, çalışanların memnuniyetini sağlamak amacıyla doğru yönlendirmelerin yapması ve bunların sağlayacağı performans artışlarını desteklemesi önerilmektedir. Ayrıca yapılan bu araştırma ile yöneticilerin, nakil atama yaparken çalışanın istek ve beklentilerini dikkate alıp çalışanla beraber süreci belirlemesi önerilmektedir. Yönetici, gerçekleştirilen görevlendirmenin, işini ciddiye alan ve bu konuda kendine yatırım yapan çalışanla ile birlikte hizmet kalitesinin artış gösterip bu doğrultuda işletmenin gelişim sağlayacağını göz önünde bulundurmalıdır.

Yapılan bu çalışma, bireysel kariyer yönetiminin performansa etkisi konusunda en kapsamlı çalışma olarak literatüre katkı sunmaktadır. İşsizliğin arttığı günümüzde, giderek zorlaşan çalışma şartlarında önemli bir fark yaratacak olan bireysel kariyer yönetimi, literatürde henüz hak ettiği ilgiyi görmemektedir. Bu çalışmayla birlikte bu alandaki eksikliğin tamamlanması amaçlanmıştır. Bireysel kariyer yönetiminin performansa etkisinin yanında, demografik özelliklere göre farklılaşma düzeyleri detaylı şekilde incelenmiş ve literatüre bu alanda katkı sağlamıştır. Ayrıca bu çalışmanın bankacılık sektörü başta olmak üzere iş dünyasına da katkısı bulunmaktadır. Bu çalışma ile sadece belli sınav puanlarıyla ve belli mülakat sorularıyla işe alım yapan şirketlerin, kullandığı bu sistemlerin yanı sıra çalışacağı alanda kendini geliştirmiş ve yapmak istediği iş odaklı çalışmalar yürütmüş kişilere işe alımda öncelik vermesi gerekliliği sonucu çıkmaktadır. Nakil atama işlemleri yapılırken de

bu konuların dikkate alması örgütün performansına olumlu yönde etki edeceğini ortaya koymuştur.

Gelecek araştırmacılar için, mevcut salgın döneminin neden olduğu belirsizliğin ve çalışma rutini belirleme konusundaki karışıklığın giderildiği dönemde örneklem sayısının arttırılması gelecek çalışmalarının verimi ve doğruluğu açısından önerilir. Bunun yanı sıra bireysel kariyer yönetiminde önemli bir araç olan kişilik testlerinin, işe alım aşamasında uygulanmasının, iş tatmini üzerindeki etkisini inceleyen araştırmaların yapılması, iş dünyası ve bilimsel yazına katkı sağlayacaktır.

# REFERANSLAR


Agarwala, T. (2008). Factors Influencing Career Choice of Management Students in India. Career Development International Emerald Group , 13(4), 362-376.

Akoğlan Kozak, M. ve Dalkıranoğlu T. (2013). Mezun Öğrencilerin Kariyer Algılamaları: Anadolu Üniversitesi Örneği. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13(1), 41-52.

Akoğlan Kozak, M. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi (3. Baskı). Ankara: Detay Yayınları.

Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 39(1), 50-74.

Armstrong, M. (2009). Handbook of Personnel Management Practice (11th Edition). London and Philadelphia: KoganPage.

Aşkun, İ. C. (1978). İşgören, Eğitsel Yapı. Eskişehir: EİTİA Yayınları.

Aytaç, S. (1997). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Aytaç, S. (2005). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları. Bursa: Ezgi Kitapevi.

Bağçıvan, M. (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirilmesi (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.

Bahadınlı, H. S. (2013). İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma) (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 8(1), 103- 127.

Bakan, İ., Soysal, A., Yeşil, S. ve Doğan, İ. F. (2014). İnsan Kaynakları Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.

Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı). İstanbul: Kariyer Developer.

Basım, N., Şeşen, H. (2008). Çalışanların Kontrol Odaklarının Örgüt içi Girişimcilik Tutumları ile İlişkisi: Kamu Sektöründe bir Araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 63(3), 49-64.

Başaran, İ.E. (2000). Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü (3.Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.

Bayram, C. (2008). Kariyer Planlama ve Yönetimi. İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım.

Bedejan, A. G. & Glueck, W. F. (1983). Management (3rd Edition). The Dryden Press.

Bingöl D. (1990). Performans Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları. No:676.

Bingöl, D. (1997). Personel Yönetimi (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Bingöl, D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi (5.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Bingöl D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Bozkurt Ö.ve Çetin Ö. (2011). Kariyer Devreleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Turizm Alanında Eğitim Veren Yüksek Öğretim Kurumlarında Çalışan Akademisyenler Açısından Değerlendirilmesi: Batı Karadeniz Bölgesindeki Üniversitelere Yönelik Bir Araştırma. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(1), 97-118.

Budak, G. (2008). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. İzmir: Fakülteler Kitabevi.

Burke, W. W. & Litwin, G. H. (1989). A Causal Model of Organizational Performance, The 1989 Annual: Developing Human Resources, pp. 277- 288.

Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven Ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1), 171-192.

Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi (6.Baskı). Ankara: Siyasal Yayınları.

Canman, D. (1993). Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi. Ankara: TODAİE Yayınları, No:252.

Cascio, W. F. (1992). Managing Human Resources (3rd Edition). New York: McGraw-Hill, Inc.

Cingöz, A. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma. (Doktora Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çalık, T. (2003). Performans Yönetimi. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Çetin, C. ve Dinç Özcan, E. (2013). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Beta Basım.

DeCenzo D.A. & Robbins S.P. (2007). Fundamentals Of Human Resource Management. John Wiley&Sons İnc.

Deniz, M. ve Ünal, A. (2007). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama. e-Journal of New World Sciences Academy, 2(2), 101-119.

Dicle, Ü. (1982). Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulamaları. Ankara: ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları, No: 43.

Doğan, S. (2005). Çalışan İlişkileri Yönetimi. İstanbul: Kare Yayınları.

Dündar, G. (2010). Kariyer Geliştirme. İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (s. 263-295). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Efil, İ. (1999). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (6. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.

Erdoğan, B. (1998). Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 27(2), 77-90.

Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Erdoğan, İ. (1997). İşletmelerde Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Erdoğmuş, N. (2003). Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Davranışta Güncel Konular Kitabı. Editör: Derya Ergun Özler. Bursa: Ekin Basım Yayın.

Erturgut, R. ve Keskin, U. (2012). Bireysel Performans ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Temellerine Dair Felsefik Bir İnceleme. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 23(73), 20-40.

Ertürk, M. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eryiğit, S. (2000). Kariyer Yönetimi. Kamu-İş Dergisi, 6(1), 7-8.

Ferecov, R. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama. Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları.

Gerek, M. (2009). Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek lisans Tezi).

Geylan, R., Tonus, Z., Kağnıcıoğlu, D., Benligiray, S., Baraz, B. ve Ergun Özler, D. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. Editör: R. Geylan. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. & Godshalk, V. M. (2007). Career Management. Sage Publication.

Greguras, G.J., Ford, J.M. & Brutus, S. (2003). Manager Attention To Multisource Feedback. Journal of Management Development, 22(4), 345-361.

Özler, H., Özler, D.E. ve Gümüştekin, G.E. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(17), 437 – 450.

Gümüştekïn, Y. ve Öztemiz, A. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), 271-288.

Güney, S. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi (2.Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35(1), 1-2.

İrmiş, A. ve Bayrak, S. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi. Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 1(1-2), 177-186.

Jyothi and Venkatesh (2012). Human Resources Management. India: Oxford University Press.

Karakaya, Y, E., Karataş, Ö., Özdenk, Ç. & Karataş, F. (2013). Üniversiteli Sporcu Öğrencilerin Kariyer Değeri Algıları. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 14(1), 86-94.

Karaman, R. (2008). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9(16), 411-427.

Kaplan, R.S. ve Norton D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as A Strategic Management System. Harvard Business Review, 74, 75-85.

Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon. İstanbul: Alfa Aktüel.

Kıngır, S. ve Gün, G. (2007). Kariyer planlama ve kariyer geliştirme sorunları. Ekev Akademi Dergisi, 11(30), 279-298.

Kozak, M. (2001). Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kök, S. B. ve Halis, M. (2007). Kariyer Yönetimi. Ankara: Orion Yayınevi.

Kula, Ö. ve Adıgüzel, O. (2015). Lisansüstü Öğrencilerinin Kariyer Planlamalarına Etki Eden Faktörler: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(1), 291-315.

Lin, C. Y. and Kuo, T. H. (2007). The Mediate Effect of Learning and Knowledge on Organizational Performance. Industrial Management & Data Systems, 107(7), 1066-1083.

Lockwood, N. (2004). The Glass Ceiling: Domestic and International Perpectives. HR Magazine.

Mert, İ. S. (2020). Performans Geribildirimi Üzerine Keşfedici Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 38, 133-148.

Mert, İ. S., Keskin, N. ve ve Baş, T. (2011). Adaletsizlik, Bir Yönetim Stratejisi Olabilir mi? Bankacılık Sektöründe Keşfedici Bir Araştırma. Amme İdaresi Dergisi, 44(29), 99–129.

Noe, R. A. (1999). İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi (1.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Odabaşı, S, (2008). Kariyer Yönetimi, İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Öge, S. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi (8. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.

Özdamar, K. (1999). Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özdamar, K, (2004). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler). Eskişehir: Kaan Kitapevi.

Özden, M. C. (2001). Bireysel Kariyer Yönetimi. Ankara: Ümit Yayıncılık.

Özden, M. C. (2005). Kariyerim'i Baştan Yarat'…", (içinde, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, (Ed. Deniz Yalım), Hayat Yayıncılık, İstanbul, 159-175.

Özden, Y. (2002). Eğitimde Yeni Değerler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özdemir, İ. (2007). Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Ve Model Önerisi (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Özgen H., Öztürk A. ve Yalçın A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana :Nobel Yayınları.

Özgen H., Öztürk A. ve Yalçın A. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana :Nobel Yayınları.

Özgen, H., Yalçın, A., (2010); İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım. Adana: Nobel Kitabevi.

Özkalp, E. (1989). Örgütlerde Stres. Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 7(1), 143-166.

Öztürk, F. (2008). 1. Piyade Tugay Komutanlığında Piyade Sınıfına Mensup Astsubayların Kişisel Kariyer Geliştirme Çalışmalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Paşa, M. (2007). Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama (Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Peker, Ö. (1993). Toplam Kalite Yönetimi. Amme İdaresi Dergisi, 26(100).

Sabuncuoğlu, Z. (2012). Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Seymen, O.A. (2004). Geleneksel Kariyerden, Sınırsız Ve Dinamik / Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri Ve Sonuçları Üzerine Yazınsal bir inceleme. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 23(1) 79-114.

Sökmen, A. (2007). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 18(2), 170-182.

Süngü, A. (2004). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerleme ve astların, performans değerleme çalışmalarına verdikleri destek ve güveni etkileyen faktörler üzerine bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Şimşek, M. (2001). Kalite Yönetimi. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Abdullah, S. (2004). Kariyer Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

Şimşek, M. Ş., ve Öge, H. S. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi. Konya: Eğitim Yayınevi.

Tarlığ, Y. T. (2006). Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karsı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, İstanbul.

Torrington, D. and Hall, L. (1995). Personnel Management: HRM in Action (3rd Edition). London: Prentice Hall.

Tortop, N. (1994). Personel Yönetimi (5. Baskı). Ankara: Yargı Yayınları.

Tunçer, P. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Ekin Yayınevi.

Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. OMÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, 31(1), 203-233.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. Sayıştay Dergisi, 88(1), 87-108.

Uyargil, C. (1994). İşletmelerde performans yönetimi sistemi: Performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:262.

Ünver, Y. (2005). İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Werther, W. B. & Davis, K. A. (1996). Human Resources And Personnel Management (5th Edition). McGraw-Hill Series.

Yarnall, J. (2008). Strategic Career Management. Burlington, USA: Elsevier Ltd.

Yıldırım, B. ve Şen, E. (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi: İstanbul Üniversitesi'nde Bir Uygulama. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 15(1), 23-40.

Yoder, D. (1962). Personnel Management And İndustrial Relations (5th Edition). Prentice-Hall.

Yüksel, Ö. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yüreğir, O. H. ve Nakıboğlu, G. (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış. Çukurova Üniversitesi S.B.E. Dergisi. 16(2), 545-562.

# EK A – KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Elinizdeki anket formu Altınbaş Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Bölümü Anabilim Dalında hazırlanan "Bireysel Kariyer Yönetiminin Bireysel ve Örgütsel Performansa Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama" konulu yüksek lisans tezinin verilerini derlemek için hazırlanmıştır. Anket sonuçları başka amaçla kullanılmayacaktır. Anketimize zaman ayırıp, içtenlikle cevapladığınız için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1.Yaşınız

□ 21-30

□ 31- 40

□ 41- 50

□ 51 ve üzeri

2.Medeni Durumunuz

□ Evli

□ Bekâr

3.Cinsiyet

□ kadın

□ erkek

4. Kurumda Çalışma Süreniz

□ 0-5

□ 5-10

□ 10-15

□ 15-20

□ 20 ve üzeri

# EK B – PERFORMANS ÖLÇEKLERİ

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇEĞİ**

| | Kurumun son 3 yıldaki performansını, aynı tarz iş yapan diğer kurumlarla kıyasladığınızda, kurumunuzu nasıl buluyorsunuz? | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Yeni ürünlerin, hizmetlerin ya da programların geliştirilmesi | | | | | |
| 2 | Müşteri memnuniyetinin sağlanması. | | | | | |
| 3 | Yönetim ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkiler. | | | | | |
| 4 | Genel olarak çalışanlar arasındaki ilişkiler | | | | | |
| 5 | Çalışan memnuniyetinin sağlanması | | | | | |
| 6 | Çalışanların verimliliği | | | | | |
| 7 | İşletmenin verimliliği | | | | | |

**BİREYSEL PERFORMANS ÖLÇEĞİ**

| | Anketin ikinci bölümünde Bireysel Performansınıza yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz. | Yetersiz | Geliştirilmesi Gerekli | Yeterli | İyi | Mükemmel |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Yaptığım işin miktarını sürdürme performansım | | | | | |
| 2 | Yaptığım işin kalitesini sürdürme performansım | | | | | |
| 3 | Sözlü iletişim performansım | | | | | |
| 4 | Yazılı iletişim performansım | | | | | |
| 5 | Sorumluluk alma ve eyleme geçme performansım | | | | | |
| 6 | Mesleki beceri (ustalık) ve uygulama performansım | | | | | |
| 7 | Kurumun politika ve prosedürlerine uyma performansım | | | | | |
| 8 | İşleri planlama ve örgütleme (düzenleme) performansım | | | | | |
| 9 | Bana verilen yeni veya farklı görevlere uyum sağlama performansım | | | | | |
| 10 | Kurumda çalışan diğer kişilerle geçinme performansım | | | | | |
| 11 | Kurum dışındaki paydaşlarla ilişki başarım | | | | | |
| 12 | Çalışanlara nezaret etme (denetleme) performansım | | | | | |

# EK C – BİREYSEL KARİYER YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

| **BİREYSEL KARİYER YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Anketin ikinci bölümünde Bireysel Kariyer Yönetimine ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz. | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| 1 | Benim kariyerimi etkileyecek insanlarla tanışmayı tercih etmekteyim. | | | | | |
| 2 | Şirketin sosyal toplantılarında tepe yöneticileri ile sohbetler etmekteyim. | | | | | |
| 3 | Çalışmak istediğim alanlarda görevli insanlarla ilişkiler kurmaktayım. | | | | | |
| 4 | Çevremdeki insanlar tarafından prestijli projelerde yer almamı sağlamaktayım. | | | | | |
| 5 | Kendileri tarafından teklif edilmeksizin çevremdeki insanlardan kariyer önerileri istemekteyim. | | | | | |
| 6 | Kendileri tarafından teklif edilmeksizin çevremdeki insanlardan performansım hakkında geri bildirim istemekteyim. | | | | | |
| 7 | Benim yeteneklerimi geliştirmeyecek yeni bir görevi reddetmekteyim. | | | | | |
| 8 | Bir sonraki adıma taşıyacak yetenekleri ve tecrübeyi elde ettiğimde bu örgütü terk etme planları yapmaktayım. | | | | | |
| 9 | Örgütüm bana ödüllendirici bir kariyer sunmadığı takdirde örgütümü terk etmeye ilişkin planlar yapmaktayım. | | | | | |
| 10 | Özgeçmişimi sürekli olarak güncel tutmaktayım. | | | | | |
| 11 | Örgütün dışındaki mevcut iş fırsatlarını değerlendirmek için iş ilanlarını takip etmekteyim. | | | | | |
| 12 | Boş zamanlarımda işimle alakalı makale ve kitaplar okumaktayım. | | | | | |
| 13 | Örgütün dışındaki kariyer ile ilgili eğitim ve sertifika programlarını takip etmekteyim. | | | | | |
| 14 | Özgeçmişimin iyi gözükmesi için ekstra iş aktivitelerinde bulunmaktayım. | | | | | |
| 15 | Yaptığım iş için çevrem tarafından gerekli güvenirliliğe sahip olduğumu düşünmekteyim. | | | | | |
| 16 | Elde ettiğim başarıları patronumun duymasını sağlamaktayım. | | | | | |