

KARIYER YÖNETİMİ KAPSAMINDA EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNE YÖNELİK ALGILARIN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ* *

THE EFFECTS OF PERCEPTIONS ON TRAINING AND DEVELOPMENT ACTIVITIES WITHIN CAREER MANAGEMENT ON EMPLOYEE SATISFACTION

Hediye Bahar Kahraman***

Doç. Dr. Mine Afacan Fındıklı****

ÖZ

Bu çalışmanın temel amacı kariyer yönetimi kapsamında uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Çalışmanın ikincil amacı ise demografik değişkenler açısından eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıların çalışan memnuniyetinde farklılık yaratıp yaratmadığının araştırılmasıdır. Ayrıca, araştırmaya dahil olan yerli işletmelerin ne kadar bir kısmının kariyer yönetimini insan kaynakları uygulamalarında uyguladıkları sorgulanmaktadır. Araştırma, hizmet, sanayi, ticaret ve inşaat sektörü çalışanları (440 kişi) ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular çerçevesinde, ankete katılım sağlayan işletmelerin %29,5'inde (130 kişi) kariyer yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu işletmelerde verilen eğitimlerin yalnızca oryantasyon ve bazı iş başı eğitimlerinden ibaret olduğu anlaşılmıştır. Diğer katılımcıların (310 kişi) araştırma bulguları ise, kariyer yönetimi kapsamında eğitim geliştirme faaliyetlerine yönelik olumlu algının çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre; eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti üzerinde %69 oranında etkisi olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Yönetimi, Eğitim ve Geliştirme, Çalışan Memnuniyeti

ABSTRACT

The main aim of this study is to determine the effect of perceptions on training and development activities within career management on employee satisfaction. Secondary aim of the study is to investigate whether the evaluations regarding the education and development activities with respect to demographic variables create differences in employee satisfaction. Additionally, it is also questioned the rate of participant domestic companies which implement career management in human resources management practices. The study was conducted with service, industry, trade and construction sector employees (440 participants). The findings showed that 29.5% (130 participants) of participant companies don't implement any career management training and development activities. It is understood that the training and development activities encompass only orientation and on-the-job training practices. Findings of the other participants (310 people) revealed that the training and development practices affect employee satisfaction positively. According to structural equation modelling results showed that training and development activities sub-dimensions have positive and significant effect on external satisfaction and also these practises have 69 % proportion of effect on employee satisfaction

Key Words: Career Management, Training and Development, Employee Satisfaction

1. GİRİŞ

Günümüzde işletme performansının ve rekabet gücünün artırılmasında sahip olunan insan kaynağının bilgi, beceri ve yetkinliklerinin önemi, gerek akademik gerekse iş hayatındaki örnekleriyle doğrulanmaktadır. İnsan kaynağının hem işletmelerde uzun yıllar tutundurulması ve geliştirilmesi hem de çevresel değişim ve teknolojilere uyum sağlaması sürecinde, kariyer yönetimi kapsamında planlanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin olumlu katkılarına dikkat çekilmektedir.

Günümüzde süreçleri yöneten bir kavram olarak kabul edilen bilgi toplumu sürekli gelişme, daha iyiyi yaratma ve yarattığı daha iyileri de bilgi toplumunun ana felsefesi olarak yeterli olarak kabul etmeme üzerine kurmuştur. Bu nedenle sürekli gelişme işletmeler açısından hem oluşan yeni yapılara uyum sağlama hem de sürekli değişen dış çevre şartlarına esnek bir yaklaşımla ayakta durabilme çabası olarak görülmektedir.

İnsan kaynaklarının en önemli işlevlerinden biri de; eksikliklerin tespit edilmesi, gelişim programları düzenlenmesi, personellerin iş performansının benzer özelliklere sahip olmasının sağlamasıdır. Eğitim ve geliştirme çalışanın teknik ve mesleki bilgi ve becerilerinin artmasının yanında, genel kültür ve fiziksel kabiliyetlerinin de geliştirilmesini hedeflemektedir (Mercin, 2005:142). Ancak eğitim ve geliştirmenin belki de en önemli işlevi çalışanlar arasında, olumlu etkileşim, iletişim ve sosyal dayanışmayı güçlendirmesidir. Örgütsel verimliliğin artırılmasının yanı sıra, çalışan tutum ve davranışlarının olumlu olarak değiştirilmesi; bilgi kapasitelerinin, yetenek, beceri ve yetkinliklerinin artırılması temel hedefidir (Muradova, 2009:82-83). Günümüz bilgi toplumunda, ihtiyaç görülen yetkin insan kaynağının eğitim ve geliştirme süreçleri sonucunda örgüt performansına önemli katkıları bulunmaktadır (Kaptangil, 2012:41). Uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetleri sonrası, kendisini konusunda yetkin ve kendilerine değer verilmiş hisseden çalışanların işletme içerisindeki memnuniyet düzeyinin arttığı gerçekleştirilmiş araştırmalarda ortaya çıkmaktadır (Jaiswal ve Chandra, 2014: 24-39).

Çalışan işgücünün teknolojiye uyum sağlama sürecinde, işletmelerin izlediği politikalar sonucu, elinde bulunan insan kaynağını en etkin ve verimli bir şekilde kullanabilen işletmelerin rakiplerine oranla ekonomik krizlerden daha az etkilendiği görülmektedir (Akıncı, 2011:149). İnsan kaynakları yönetiminin kariyer yönetimi uygulama ve politikaları kapsamında planladığı eğitim ve geliştirme programları, çalışanların hem kendilerini geliştirme olanağı sunması hem de örgütün istihdam olanakları açısından güven telkin etmesi ile çalışanın içsel motivasyonunu arttırmakta, özellikle kriz ortamlarında yetişmiş ve yetkin çalışanların doğru karar almalarına yardımcı olmaktadır (Vardarlier, 2016:470). Kariyer yönetiminde işletmeye yeni başlamış ya da yıllardır çalışan personelin, ileride oluşabilecek çalışma şartlarına ve belirli koşullar altında gelecekte daha yüksek pozisyonlarda görev alabileceği düşünülerek uyguladığı bir dizi faaliyetler bütünü olup, bu çalışmalardan bir tanesini de eğitim ve geliştirme uygulamalarıdır. İşletme stratejileri ve rekabetçi koşullara uygun olarak planlanarak uygulanan eğitim ve geliştirme

faaliyetlerinin olumlu örgütsel ve bireysel çıktıları desteklediği, “Great Place to Work” Almanya Enstitüsü ve Alman Çalışma Bakanlığı’nın ortak gerçekleştirdiği (2013) araştırma sonuçlarında da ortaya çıkmıştır.

Elde edilen bilgilerin ışığı altında, bu çalışmada kariyer yönetimi kapsamında uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıların çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri sorgulanmaktadır. Türkiye’de konu ile ilgili yazın taraması yapıldığında çalışmaların kısıtlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu sebeple araştırma, Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre, Türkiye genelinde en fazla istihdam sağlayan dört büyük sektörde gerçekleştirilmiş ve elde edilen sonuçlar bulgular çerçevesinde yorumlanmıştır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Kariyer Yönetimi

Kariyer bireyin toplum içinde sosyal statüsünü belirleyen, maddi olarak hayatını kazanarak bir aile kurmasını sağlayan ve kendini gerçekleştirme amacına ulaşması için bireye yol gösteren bir itici güçtür. Kariyer, bireyin hayatı boyunca çalıştığı işlerde yer aldığı konumlar veya pozisyonlar olarak nitelendirilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2011: 187). İşletmelerin gelecek dönemlerde ihtiyaç duyacağı çalışan gücünü yetiştirme ve yönlendirme işlevi ise, kariyer yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Dündar, 2015: 270).

Kariyer yönetimi kavramı, kariyer planlama ve kariyer geliştirme fonksiyonlarını kapsayan, hem çalışanın hem de işletmenin ihtiyaçlarını karşılayabilen, bu çerçevede kariyerin planlanması ve etkin yönetilmesini içeren bir insan kaynakları uygulamasıdır (Yılmaz, 2010: 128; Bingöl, 2013: 330). Nitelikli işgücünden etkin olarak yararlanabilmek ve uzun yıllar kurum içerisinde tutundurmak için, onların kariyer hedeflerini örgüt stratejileri ile uyumlaştırarak eğitim ve geliştirme uygulamalarını kapsamaktadır (Tunçer, 2012). Kariyer yönetimi uygulamaları işletmede; yönetici adaylarının belirlenmesi, terfi ile iç personel kaynağının kullanılması, çalışan ihtiyaçlarıyla işletme ihtiyaçlarının bağdaştırılması, işletme imajının daha iyi seviyelere yükseltilmesi, olumsuz davranış ve tutumların iyileştirilmesi gibi olumlu çıktılar sağlayabilmektedir (Çalık ve Ereş, 2006: 82).

2.2. Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri

İşletmeler benzer pazar koşulları altında yapı ve stratejilerinde benzerlikler gösterse de, sahip oldukları insan kaynağı açısından taklit etmesi mümkün olmayan yetenek ve kaynaklar barındırmaktadır (İbicioğlu, 2010: 96). Bu sebeple stratejilerle uyumlu kariyer yönetimi kapsamında uygulanan eğitim ve geliştirme programlarının işletme çıktıları açısından öneminin büyük olduğuna inanılmaktadır.

Eğitim bireyin davranışlarında olumlu değişimlerin oluşmasını sağlayan planlı etkinlikler süreci olarak tanımlanmaktadır (Ayan, 2011: 154; Koçel, 2011: 77). İşletme açısından, personelin işe alıştırma (oryantasyon) süreci ile başlayan yetenek, bilgi, becerilerini arttırmaya, geliştirmeye ve eksik yönlerinin tamamlanmasına yönelik uygulamaya konulan eğitim programlarıdır (Sabuncuoğlu, 2005: 124). İşletmeler insana yaptığı yatırım ölçüsünde kaliteli insan kaynağına da sahip olabilmekte (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 162-163), aksi takdirde, çalışanın işletmeye vereceği zarar, eğitim maliyetlerinden daha fazla olmaktadır (Özçelik, 2015). İyi planlanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ise bireysel ve örgütsel çıktılar açısından olumlu katkıları bulunmaktadır (Arslan, 2012; Jaiswal ve Chandra, 2014; Quizon, 2014; Nagaraju, Archana, 2015; Armağan, 2015; Great Place to Work Araştırması, 2013).

Bu bağlamda, işletmelerin ekonomik amaçlarına ulaşılmasında eğitim ve geliştirme kalitenin artması, hatalardan kaynaklanan giderlerin azalması, zamanın etkin yönetimi, iş kazalarının önlenmesi, işe gelmeme ve çalışan devir hızının azaltılması, bakım-onarım maliyetlerinin düşürülmesi gibi örgütsel faydalarının yanı sıra, eğitim düzeyinin artması sonucu ücret ve üretimin artması, yükselme olanaklarının artışı, motivasyon ve kendine güven hissinin oluşması, bilgi ve becerilerin artması ile çalışan memnuniyetinin artması gibi bireysel faydaları da hedeflemektedir (Şimşek ve Öge, 2007: 234; Sabuncuoğlu, 2005: 128).

2.3. Çalışan Memnuniyeti

Çalışan memnuniyeti, bilimsel literatürde “iş tatmini” ya da “iş doyumunu” olarak yer almakta ve çalışan bireyin çalışma koşullarıyla ilgili kişisel değerlendirmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Telman, 2004: 12-13). İlgili yazında, iş memnuniyeti yüksek olan personelin daha verimli iş gücü oluşturduğu; çalışan memnuniyeti arttıkça işletmelerin de bu verimlilikten fayda sağladıkları belirtilmektedir. Çalışan memnuniyeti arttıkça, işten ayrılma oranı azalmakta, verim ve performans yükselmektedir (Paksoy, 2007: 140). İşletmeden ayrılan her yetkin ve eğitilmiş işgücü ise, işletme için bir kayıp olarak değerlendirilebilmektedir

Zamanının büyük bir bölümünü işyerinde geçiren çalışanların memnuniyetini etkileyen faktörlerin başında iş hayatı gelmektedir (TÜİK, 2017). Çalışan birey hem temel ihtiyaçlarını karşılamada hem de sosyalleşme, bir gruba ait hissetme, dâhil olduğu grup içerisinde saygınlık elde etme ya da kendisini gerçekleştirme ihtiyaçlarını çalışma hayatında karşılayabilmektedir. Bu bakış açısı ile çalışan memnuniyetinin birden fazla faktörden etkilendiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışan memnuniyetine etki eden faktörler, kişilik özelliklerine, yeteneklere, bireysel beklentilere göre ya da işletme kültürü, algılanan lider desteği ve iş özelliklerine göre değişmekle birlikte, özellikle son yıllarda Y kuşağının işletmelerde tutundurulmasını ve memnuniyetini sağlayacak faktörlerin başında, kariyer yönetimi uygulamaları olduğu inanılmaktadır. Bu bağlamda, eğitim ve geliştirme uygulamalarının bireysel çıktılar üzerinde olumlu etkileri olacağı öngörülmektedir.

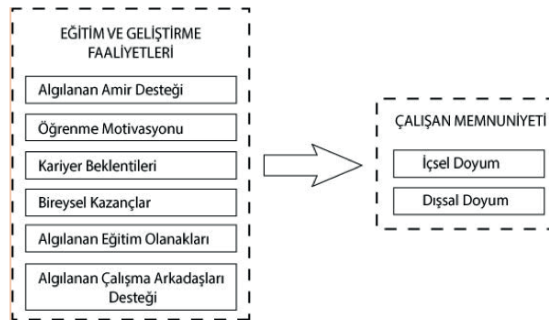
3. HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI VE ARAŞTIRMA MODELİ

İlgili yazında, eğitim ve geliştirme uygulamalarının organizasyon içinde artırılmasıyla çalışan memnuniyetinin artırabileceği savının doğrulandığı görülmektedir (Jaiswal ve Chandra, 2014: 24-39). Ayrıca, eğitim düzeyi ne olursa olsun kariyer yönetimi kapsamında firma çalışanlarının her zaman daha fazla eğitim almak istedikleri ortaya çıkmıştır (Quizon, 2014: 45-53). 2015 yılında gerçekleştirilen bir çalışmada, bu çalışmaları destekler yönde sonuçlar elde edilmiş ve nitelikli işgücünün doğru şekilde motive edilip eğitildiği takdirde, üst yönetiminin hedeflediği sonuçlara ulaşabileceği, bu sebeple işletmelerin eğitim programlarını titizlikle tasarlamasının örgütsel başarı için önemli bir koşul olduğu öne sürülmüştür (Nagaraju, Archana, 2015: 5-13).

Yerli yazında da, kariyer yönetiminin başarısının işe alım ile başlayıp, eğitimle desteklenmesi ile işletme ve çalışan açısından rakiplerine oranla daha anlamlı ve başarılı olacağı sonucu ortaya çıkmıştır (Arslan, 2012:83; Armağan, 2015:305). BU bilgilerin ışığı altında, kariyer yönetimi kapsamında planlanan eğitim geliştirme uygulamalarının çalışan memnuniyeti üzerinde olumlu yönde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgiler ışığında araştırmanın ana hipotezi aşağıdaki şekilde sunulmaktadır:

1. H1: Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik olumlu değerlendirmeler çalışan memnuniyetini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

Ana hipoteze ek olarak araştırma modelinde de görülebileceği gibi alt boyutlar çerçevesinde de (algılanan amir desteği, öğrenme motivasyonu, kariyer beklentileri, bireysel kazançlar, algılanan eğitim olanakları, algılanan çalışma arkadaşları desteği) alt hipotezlerin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkilerinin anlamlı ve pozitif yönde olması beklenmektedir. Araştırma sürecinde hipotezlere ek olarak, demografik değişkenler açısından eğitim ve geliştirme uygulamalarına yönelik değerlendirmelerde fark olup olmadığı da sorgulanmış, bulgular kısmında sonuçlar paylaşılmıştır. İlişkisel tarama modeli ve belirlenen hipotezlerden yola çıkılarak araştırma modeli (Şekil 1) geliştirilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, kariyer yönetimi kapsamında gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme uygulamalarına yönelik algının çalışan memnuniyeti üzerindeki sorgulamaktır. Araştırma, TÜİK verilerine dayanarak en fazla istihdam sağlayan dört farklı sektörde, 440 kişiye ulaşılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularının yanı sıra, İstanbul genelinde farklı sektörlerdeki işletmelerin kariyer yönetimi uygulamaları kapsamındaki eğitim ve geliştirme uygulamalarına bakış açılarını da yansıtması açısından çalışmanın yerli yazına katkı sağlaması hedeflenmektedir.

4.2. Örneklem Seçimi ve Analiz Yöntemi

Araştırmanın evrenini Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2015 yıllık sanayi ve hizmet istatistikleri verilerine göre en fazla istihdam sağlayan sektörlerden hizmet, sanayi, ticaret ve inşaat sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Elektronik ortamda hazırlanan anketler, Nisan ve Mayıs 2017 tarihleri arasında dağıtılmıştır. Örneklem, İstanbul genelinde kolayda örneklem seçimi ile oluşturulmuştur. İnternet üzerinden anketi dolduran toplam katılımcı sayısı 440'tır. Ancak, araştırmanın amacının kariyer yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme uygulamaları olması sebebiyle, online anketin ilk sorusu "İşletmenizdeki kariyer yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme faaliyetleri uygulanmakta mıdır?" şeklinde düzenlenmiş ve 440 katılımcıdan 130'unun "eğitim ve geliştirme faaliyetleri uygulanmayan" işletmelerde çalıştıkları anlaşılmıştır. Bu sebeple, analizler 310 katılımcının verileri ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma verilerinin analiz edilmesinde güncel SPSS ve LISREL istatistik programı kullanılmış; tanımlayıcı istatistik yöntemler frekans, yüzde, standart sapma, ortalamanın yanında normal dağılımın incelenmesi için Kolmogrov- Smirnov dağılım testi yapılmıştır. Yapılan normallik testi sonucunda (Kolmogorov-Smirnov), eğitim ve geliştirme ile çalışan memnuniyetine ait verilerin normal dağılımdan geldiği ($p>0,05$) tespit edilmiş ve parametrik testlerle devam edilmiştir. Normal dağılım gösteren verilere, T testi, Anova, pearson korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarının $p<0,05$ anlamlılık düzeyi ve %95 güven aralığında değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca modele ilişkin yapısal eşitlik modeli incelenmiştir. Bu yöntem çok değişkenli istatistiksel analizler için geçerli olan tüm varsayımlar altında incelenebilen bir tekniktir (Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş.,2012). Böylece belirlenen araştırma modeli ile yapısal eşitlik modeli kurulmuş, hem gözlenen değişkenler ve gizil değişkenlere ilişkin regresyon katsayıları hem de modelin uyumluluğu test edilmiştir.

4.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak oluşturulan anket toplam 59 madde ve üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yer alan demografik bilgilerin ardından ikinci bölümde eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik

değerlendirmelerin analizinde, 5'li Likert Tipi ölçeğe göre (1-Kesinlikle Katılmıyorum- 5-Kesinlikle Katılıyorum) düzenlenmiş 30 ifade ve 6 alt boyuttan oluşan bir ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçek, Tolay'ın (2003) ve Barlett'ın (1999) eğitimle ilgili ifadelerinden faydalanılarak Metin Aktuna tarafından (2007) geliştirilmiş ve Hamdiye Uygun tarafından 2015 yılında geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını gerçekleştirilmiş olan ölçektir. Bu ölçeğe yeniden geçerlilik ve güvenilirlik analizleri uygulanmıştır. Eğitim ve geliştirme ölçeğinin KMO değeri 0,891 ve ölçeğin genel güvenilirlik kat sayısının ise, 0.907 ile yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda, faktör ağırlığı 0,50'nin altında olan iki ifade ölçekten çıkartılarak kalan 28 ifade daha önce Uygun (2015) tarafından isimlendirilen 6 faktör altında toplanmıştır. Altı alt faktör toplam varyansın %67,4'ünü açıklamıştır. İçeriğin alt boyutları güvenilirlik analizi sonucuna göre; algılanan amir desteği alt boyutu Cronbach's Alpha değeri 0,874 ile en yüksek güvenilirlikte, diğer alt boyutların güvenilirlik düzeylerinin 0,735-0,917 arasında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1: Eğitim Fonksiyonu Ölçeği Faktör Analizi

	İfadeler	Faktör Ağırlık	Faktör Açıklama Yılcılığı	Alpha
Öğrenme Motivasyonu	18- Becerilerimi geliştirmek için eğitim programlarında gereken çabayı göstermeye hazırım.	0,814	20,864	0,917
	19- Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanıyorum.	0,808		
	15- Eğitim programlarından mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışırım.	0,791		
	28- Eğitim programlarına katılmak farklı kariyer yolları izleyebilmek için fırsatlar yaratır.	0,760		
	16- Eğitim programlarından birçok insana göre daha fazla şey öğrenmeye meyilliyimdir.	0,747		
	17- Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya çoğunlukla istekliyimdir.	0,723		
	20- Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkıda bulunur.	0,714		
	25- Eğitim programlarına katılmak işimle ilgili yeni süreçler, yöntemler ve ürünler hakkındaki bilgilerimin güncellenmesine yardımcı olur.	0,663		
	30- Eğitim programlarına katılmak kariyer hedeflerime ulaşmama yardımcı olur.	0,565		
	21-Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmama yardımcı olur.	0,518		
	29- Eğitim programlarına katılmak izlemek istediğim kariyer yolu hakkında bana daha iyi fikir verir.	0,506		

Algılanan Amir Desteği	9- Eğitimde öngörülen bilgi ve becerileri kazanmamda amirimin bana yardım edeceğine inanıyorum.	0,809	13,025	0,874
	8- Amirim geçmişte işimi etkili bir şekilde nasıl yapacağımı anlamamda bana yardımcı olur.	0,794		
	5- Amirim benim eğitim programlarına katılmamı gönülden destekler.	0,760		
	7- Amirim yaptığım bir hatanın gelecekteki başarısızlıkları önleyecek ve performans arttıracak bir deneyim olduğuna inanır.	0,729		
	6- Zayıf olduğum konular hakkında amirimle rahatlıkla konuşabilirim.	0,721		
Algılanan Eğitim Olanakları	12- Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımla ihtiyaç duyduğum konularda bana yardım edeceklerine inanıyorum.	0,764	10,390	0,820
	1- Kurumumda tüm çalışanlara eşit eğitim olanakları tanınır.	0,727		
	10- Eğitim programlarında verilen bilgi ve becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımla bana yardım edeceklerine inanıyorum.	0,657		
	4-Kurumumda iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı mevcuttur.	0,648		
	11- Aldığım eğitim programları sayesinde çok iyi dostluklar kurdum.	0,579		
Bireysel Kazançlar	24- Eğitim programlarına katılmak diğer çalışanlarla iletişim kurmama yardımcı olur.	0,719	9,674	0,747
	22- Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımla beğenisini kazanmamı sağlar.	0,668		
	23- Eğitim programlarına katılmak amirimin beğenisini kazanmamı sağlar.	0,563		
Kariyer Beklentileri	27- Eğitim programlarına katılmak ücret zammı almama yardımcı olur.	0,818	7,130	0,739
	26- Eğitim programlarına katılmak terfi etme şansımı yükseltir.	0,736		
Algılanan Çal. Ark. Desteği	14- Genellikle çalışma arkadaşlarımla eğitimi zaman kaybı olarak görürler.	0,877	6,334	0,735
	13- Benden daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarımla bana yol gösterme konusunda isteksizdirler.	0,837		
	Toplam		67,417	0,907
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği				0,891
Bartlett Küresellik Testi Ki kare				4911,289
sd				378
p değeri				0,000

Anketin üçüncü bölümde Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından hazırlanmış, 20 ifade ve 2 alt boyuttan oluşan Minnesota İş Doyum Ölçeğinden yararlanılmıştır. Daha önce birçok farklı araştırmada geçerlilik ve güvenilirliği yapılan ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,934'tür. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği'ni oluşturan ifadeler 5'li Likert Tipi ölçeğe göre düzenlenmiştir. Çalışan Memnuniyeti (Minnesota İş Doyum) Ölçeğinin, İçsel Doyum alt boyutu Cronbach's Alpha değeri 0,907; Dışsal Doyum alt boyutu Cronbach's Alpha değeri 0,860 olarak belirlenmiştir.

5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma kapsamındaki katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımı incelendiğinde; %47,1'nin erkek (146 kişi), %52,9'unun kadın (164 kişi), olduğu, yaş dağılımı incelendiğinde %35,2'si 20-30 (109 kişi), %38,1'i 31-40 (118 kişi), %16,5'i 41-50 (51 kişi), %10,3'ü 51 ve üzeri (32 kişi), olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %52,9'u evli (164 kişi), %47,1'inin bekâr (146 kişi) olduğu, eğitim durumlarının %16,5'i lise veya dengi (51 kişi), %56,1'i lisans (174 kişi), %27,4'ü yüksek lisans ve üstü (85 kişi) olarak belirlenmiştir. Katılımcıların çalıştıkları sektörler incelendiğinde %53,2'si hizmet (165 kişi), %19,0'ı sanayi (59 kişi), %15,2'si ticaret (47 kişi), %12,6'sı inşaat (39 kişi), olarak ve şuan ki kurumda çalışma sürelerinin %17,7'si 1 yıldan az (55 kişi), %44,8'i 1-5 yıl (139 kişi), %18,7'si 6-10 yıl (58 kişi), %18,7'si 11 yıl ve üzeri (58 kişi) çalıştığı belirlenmiştir. Pozisyon dağılımı incelendiğinde %10,6'sı üst düzey yönetici (33 kişi), %28,4'ü orta düzey yönetici (88 kişi), %33,5'i ilk kademe yönetici (104 kişi), %27,4'ünün herhangi bir yönetim kademesinde yer almayan çalışanlar (85 kişi) olduğu ve kurumdaki çalışan sayısının %11,9'u 1-9 (35 kişi), %23,9'u 10-49 (74 kişi), %21,9'u 50-249 (68 kişi) ve %42,si ise 250 ve üzeri (133 kişi) kişinin çalıştığı bir kurumda yer aldıkları belirlenmiştir. Katılımcıların kariyer yönetimi kapsamında uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin mevcut olup olmadığı incelendiğinde %29,5'i Hayır (130 kişi) ve % 70,5'i, Evet (310 kişi) yanıtını verdiği anlaşılmaktadır.

Çalışan memnuniyeti ile eğitim ve geliştirme ölçekleri alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan Pearson Korelasyon katsayısı sonuçları (Tablo 2) incelendiğinde, çalışan memnuniyeti ile eğitim ve geliştirme arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunmuştur ($p<0,05$) ($0,40<r<0,60$) ($r=0,587$). Eğitim ve geliştirme alt boyutları arasında en yüksek düzeyde ilişkinin algılanan amir desteği ile algılanan eğitim olanakları olduğu belirlenmiştir. Algılanan amir desteği ile algılanan eğitim olanakları arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$) ($0,40<r<0,60$) ($r=0,512$). Çalışan memnuniyeti alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde içsel doyum ile dışsal doyum arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$) ($0,60<r<0,80$) ($r=0,784$).

Tablo 2: Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Algılanan Amir Desteği (1)	r	1	,422*	,286*	,454*	,512*	0,047	,736*	,518*	,531*	,552*
	p		0,000	0,000	0,000	0,000	0,409	0,000	0,000	0,000	0,000
Öğrenme Motivasyonu (2)	r		1	,323*	,443*	,458*	0,045	,803*	,309*	,244*	,300*
	p			0,000	0,000	0,000	0,425	0,000	0,000	0,000	0,000
Kariyer Beklentileri (3)	r			1	,588*	,335*	-	,546*	,370*	,414*	,408*
	p				0,000	0,000	0,012	0,000	0,000	0,000	0,000
Bireysel Kazançlar (4)	r				1	,489*	-0,108	,708*	,422*	,392*	,433*
	p					0,000	0,057	0,000	0,000	0,000	0,000
Algılanan Eğitim Olanakları (5)	r					1	0,047	,771*	,541*	,557*	,577*
	p						0,406	0,000	0,000	0,000	0,000
Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği(6)	r						1	,133**	0,028	-	-0,009
	p							0,019	0,622	0,243	0,878
Eğitim ve Geliştirme (7)	r							1	,566*	,540*	,587*
	p								0,000	0,000	0,000
İçsel Doyum (8)	r								1	,784*	,968*
	p									0,000	0,000
Dışsal Doyum (9)	r									1	,915*
	p										0,000
Çalışan Memnuniyeti (10)	r										1
	p										
*p<0,01, **p<0,05											

Çalışan memnuniyeti alt boyutları ile eğitim geliştirme alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde en yüksek düzeyde ilişkinin algılanan eğitim olanakları ile dışsal doyum arasında olduğu görülmektedir. Algılanan eğitim olanakları ile dışsal doyum arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$) ($0,40<r<0,60$) ($r=0,557$).

Tablo 3: Bağımsız Değişkenlere Ait Regresyon Katsayıları

Eğitim ve Geliştirme	B	Beta	Standart Hata	t-istatistiği
Algılanan Amir Desteği	0,69	0,73	0,056	12,43
Öğrenme Motivasyonu	0,35	0,53	0,066	5,22
Kariyer Beklentileri	0,55	0,71	0,055	9,98
Bireysel Kazançlar	0,63	0,75	0,059	10,56
Algılanan Eğitim Olanakları	3,66	0,80	0,72	5,04
Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği	8,92	0,51	3,49	2,56
Çalışan Memnuniyeti	B	Beta	Standart Hata	t-istatistiği
İçsel Doyum	0,70	0,90	-	-
Dışsal Doyum	0,78	0,87	0,056	14,10

Regresyon analizi sonuçlarına göre eğitim ve geliştirme ölçeğine ait alt boyutlara ilişkin regresyon katsayıları ve çalışan memnuniyetine ilişkin regresyon katsayıları (Tablo 3) ile gösterilmiştir. Eğitim ve geliştirme ölçeği alt boyutlarına ilişkin t istatistik değerlerinin $> 1,96$ ($t=12,43$, $t=5,22$, $t=9,98$ $t=10,56$, $t=5,04$, $t=0,56$) olmasından dolayı (Tablo 6) **H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f** hipotezleri doğrulanmış olup modeldeki

regresyon katsayılarının %95 güvenle anlamlı olduğu söylenebilir. Algılanan Amir Desteği, Öğrenme Motivasyonu, Kariyer Beklentileri, Bireysel Kazançlar, Algı Eğitim Olanakları ve Çalışma arkadaşları gözlenen değişkenlerinin Eğitim ve geliştirme gizil değişkeni üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Çalışan memnuniyeti ölçeğinin alt boyutlarından dışsal doyumun t istatistik değerinin > 1,96 (t=14,10) olmasından dolayı (Tablo 6) H1h hipotezi doğrulanmış olup, modele ilişkin regresyon katsayısının %95 güvenle anlamlı olduğu ve dışsal doyum gözlenen değişkeninin çalışan memnuniyeti gizil değişkeni üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu görülmüştür. İçsel doyum alt boyutunun t istatistik değerinin < 1,96 (t=0) olmasından dolayı (Tablo 6) H1g hipotezi doğrulanmamış olup, modele ilişkin regresyon katsayısının anlamlı olmadığı ve içsel doyum gözlenen değişkeninin çalışan memnuniyeti gizil değişkeni üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı söylenebilir.

Tablo 4: Regresyon Analizi Sonuçları

Çalışan Memnuniyeti	B	Beta	R ²	t-istatistiği
Eğitim ve Geliştirme	0,68	0,69	0,47	6,88

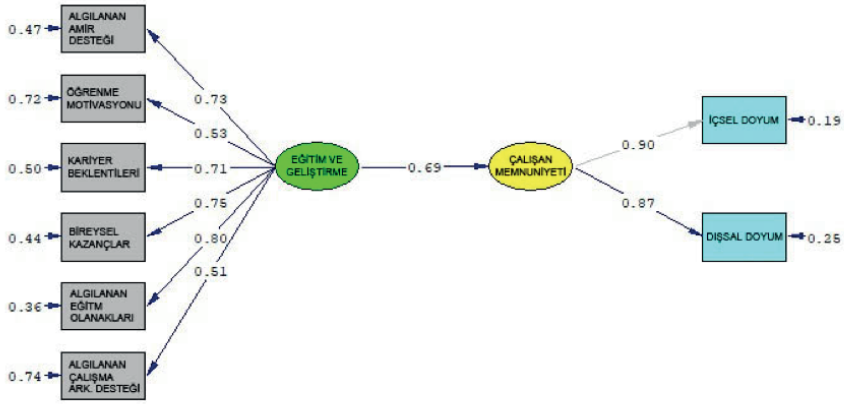
Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde (Tablo 4) ise, t istatistik değeri > 1,96 (t=6,88) olmasından dolayı (Tablo 6) H1 hipotezi doğrulanmış olup eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, çalışan memnuniyeti üzerinde %95 güvenle anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Modelin eğitim ve geliştirmenin çalışan memnuniyet düzeyi üzerindeki etkisini, (0,05 anlamlılık seviyesinde) %47 oranında açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 5: Model Değerlendirilmesi ve Uyum Ölçütlerinin Kritik Değerleri

Uyum İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Sonuç
χ^2/sd	≤ 3	$\leq 4-5$	1
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$	1.00
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	1.00
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0.00
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0.086

Eğitim ve geliştirme ölçeği ve çalışan memnuniyeti ölçeğine ilişkin yapısal eşitlik modelinde hesaplanan sonuç değerlerinin (Tablo 5) yer alan uyum ölçütleri kriterlerine göre; kurulan araştırma modelimizin iyi uyumlu olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Kurulan yapısal eşitlik modeline ilişkin standartlaştırılmış katsayılar ile ifade edilen yol diyagramı (Şekil 2) de gösterilmiş olup, her bir gözlenen değişkenin gizil değişkene ilişkin etkileri gözlenmiştir. Elde edilen standartlaştırılmış katsayılar ile eğitim ve geliştirme ölçeğine ilişkin gözlenen değişkenlere göre; Algılanan Amir Desteğinin %0,73, Öğrenme Motivasyonun

Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteğinin %0,51 oranında eğitim ve geliştirme gizil değişkeni üzerinde olumlu yönde etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda çalışan memnuniyeti faaliyetlerine yönelik algıların alt boyutlarının etkileri incelendiğinde, Dışsal Doyumun %0,87 oranında çalışan memnuniyetini etkilediği söylenirken, İçsel Doyumun anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Genel anlamda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti faaliyetini %69 oranında etkilediği sonucu ortaya çıkmaktadır.



Şekil 2. Araştırmaya ilişkin yapısal eşitlik modeli

Hipotezlerin sorgulanmasının haricinde, demografik farklılar çerçevesinde değişkenlere yönelik değerlendirmelerde farklılıkların olup olmadığının tespiti için T testi ve Anova Karşılaştırma testleri gerçekleştirilmiştir. Kariyer yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıların cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği, fakat çalışan memnuniyeti alt boyutlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. T-testi analizi sonucunda, içsel doyumda ($t=2,592$; $p<0,05$) cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir. Erkeklerin ($X=4,01$) içsel doyum değerlendirmelerinin kadınlardan ($X=3,78$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, Erkeklerin ($X=3,74$) dışsal doyum değerlendirmeleri de kadınlardan ($X=3,46$) daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Kariyer yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıların medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Fakat medeni duruma göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=2,125$; $p<0,05$). Evlilerin ($X=3,69$) dışsal doyumları bekâr ($X=3,47$) olanlardan daha yüksek çıkmıştır.

Yaş'a göre gruplar arasındaki fark tek yönlü Anova testi ve Post Hoc testlerinden Tamhane testi ile sorgulanmıştır. Yaşı 31-40 olanlar ile yaşı 20-30, 41-50 ve 51 ve üzeri olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. 31-40 yaşında ($X = 2,96$) olanların kariyer beklentilerinin algıları 20-30 ($X = 3,44$), 41-50 ($X = 3,49$), 51 ve üzeri ($X = 3,64$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca, yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda dışsal doyumda yaş değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,231$, $p<0,05$). Homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ($p=0,090$; $p>0,05$) Scheffé testi sonucunda 20-30 yaş ile 51 yaş ve üzeri olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. 20-30 yaş arasında ($X = 3,54$) olanların dışsal doyum algıları 51 yaş ve üzeri ($X = 3,84$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. İçsel doyum yaş değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,932$, $p<0,05$). Scheffé Testi sonucunda, 20-30 yaş arasında ($X = 3,85$) olanların içsel doyumlarının 51 yaş ve üzeri ($X = 4,18$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Scheffé testi sonucunda, lise ve dengi mezunu ($X = 4,05$) olanların algılanan amir desteği değerlendirmelerinin yüksek lisans ve üstü mezunu ($X = 3,64$) olanlardan daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bireysel kazançlar alt boyutu açısından Scheffé testi sonuçları; lise ve dengi mezunlarının ($X = 3,82$) değerlendirmelerinin yüksek lisans ve üstü mezunlarından ($X = 3,38$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışan memnuniyeti açısından yapılan Tek yönlü Anova testi sonucunda dışsal doyum alt boyut algıları öğrenim durumuna göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,148$, $p<0,05$). Scheffé testi sonucunda, lise ve dengi mezunlarının ($X = 3,86$) dışsal doyum değerlendirmelerinin lisans mezunu ($X = 3,50$) olanlardan daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

6. SONUÇ

Elde edilen sonuçlara göre kariyer yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algılar ve çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve orta kuvvetli bir ilişki olduğu ve kariyer yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıların, çalışan memnuniyeti faaliyetini %47 oranında açıkladığı ve bu etkinin %69 düzeyinde olduğu anlaşılmıştır. Gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli; eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Kariyer yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıların alt boyutlarının etkileri incelendiğinde; Algılanan Amir Desteğinin %0,73, Öğrenme Motivasyonunun %0,53, Kariyer Beklentilerinin %0,71, Bireysel Kazançların %0,75, Algılanan Eğitim Olanaklarının %0,80,

Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteğinin %0,51 oranında olumlu yönde etkilerinin olduğu söylenebilir. Bu kapsamda çalışan memnuniyeti faaliyetlerine yönelik algıların alt boyutlarının etkileri incelendiğinde, dışsal doyumun %0,87 oranında çalışan memnuniyetini etkilediği ve içsel doyumun anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Genel anlamda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan memnuniyetini %69 oranında etkilediği söylenebilir.

Demografik bilgiler ile elde edilen veriler göz önüne alınarak oluşturulmuş alt hipotezler ve kabul, red durumları aşağıdaki tabloda (Tablo 6) görülmektedir.

Tablo 6: Hipotez Sonuçları Tablosu

HİPOTEZLER TABLOSU	Sonuçlar
H1: Katılımcıların eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan memnuniyet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	Doğrulanmıştır.
H1a: Katılımcıların algılanan amir desteği gözlenen değişkeninin eğitim ve geliştirme faaliyetine anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	Doğrulanmıştır.
H1b: Katılımcıların öğrenme motivasyonu gözlenen değişkeninin eğitim ve geliştirme faaliyetine anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	Doğrulanmıştır.
H1c: Katılımcıların kariyer beklentileri gözlenen değişkeninin eğitim ve geliştirme faaliyetine anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	Doğrulanmıştır.
H1d: Katılımcıların bireysel kazançlar gözlenen değişkeninin eğitim ve geliştirme faaliyetine anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	Doğrulanmıştır.
H1e: Katılımcıların algılanan eğitim olanakları gözlenen değişkeninin eğitim ve geliştirme faaliyetine anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	Doğrulanmıştır.
H1f: Katılımcıların çalışma arkadaşları gözlenen değişkeninin eğitim ve geliştirme faaliyetine anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	Doğrulanmıştır.
H1g: Katılımcıların iç doyum gözlenen değişkeninin çalışan memnuniyeti faaliyetine anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	Doğrulanmamıştır.
H1h: Katılımcıların dış doyum gözlenen değişkeninin çalışan memnuniyeti faaliyetine anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	Doğrulanmıştır.

Gerçekleştirilen literatür taraması ve analiz sonuçlarına göre, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin Gerçekleştirilen literatür taraması ve analiz sonuçlarına göre, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan memnuniyetinin artırılmasında olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma, kariyer yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik olumlu değerlendirmelerin çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini doğrulamıştır. Kariyer yönetimi kapsamında uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, hangi sektör ya da iş kolu olursa olsun, etkin biçimde yönetilmesinin gerek örgütsel, gerekse bireysel açıdan kazan- kazan ilişkisi temeline dayandırılması ve eğitim

geliştirme faaliyetlerinin yalnızca maliyet unsuru olarak değerlendirilmemesi gerektiğini göstermiştir.

7. ARAŞTIRMANIN VARSAYIM- KISITLARI VE ÖNERİLERİ

Araştırmanın kapsamı ve bu doğrultuda kurgulanan modelde çalışan memnuniyetini yordayan tek faktör sorgulanmıştır. Kariyer yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme uygulamalarının başarısını arttıran diğer faktörler, örneğin yönetim biçimi, iş özellikleri ya da örgüt kültürü, bu araştırma kapsamında yer almamaktadır. Diğer faktörlerle birlikte kariyer yönetimi uygulamaları hem eğitimin etkinliği ve kalitesini hem de çalışan memnuniyetini arttırabilecek diğer değişkenlerdir. Bu değişkenlerin de modele dahil edilmesi ile çalışmalar geliştirilebilir.

Araştırmada, kullanılan hipotezlerin doğruluğunu kanıtlayabilecek yeterliliğe sahip olduğu, veri toplama aracının en fazla örnekleme ulaşabilmek için uygun nitelikte olduğu, örneklem grubunun ana kütleyi temsil edebilmek için uygun olduğu ve örneklem grubunun sorulara vermiş olduğu yanıtların doğruyu temsil ettiği varsayılmaktadır. Araştırmanın yalnızca İstanbul genelinde ve kısıtlı bir zaman zarfında gerçekleştirilmiş olması araştırma sonuçlarının genellenmesini kısıtlamaktadır. Gelecekte gerçekleştirilmesi öngörülen araştırmalarda sektörel bazlı ya da şehir bazlı kıyaslamaların gerçekleştirilmesiyle elde edilecek yeni ve daha kapsamlı bulgular, verilerin genellenebilirliğini artırıp katkıda bulunacaktır.

Araştırma sonuçları çerçevesinde, iş yaşamında belirlenen hedefler doğrultusunda kariyer planları çizilen ve bu kapsamda eğitimler alan gerek yöneticilerin gerekse diğer çalışanların işlerinden daha memnun oldukları söylenebilir. Bu sebeple, çalışan memnuniyetinin sağlanması ve artırılmasında yöneticiler, işletme sahipleri ve insan kaynakları departmanına önemli görevler düşmektedir. Özellikle yöneticiler ve insan kaynakları çalışanlarının verilmesi planlanan eğitimleri belirlerken, çalışanların da fikirlerinin alınması ve sürece dahil edilmesi, eğitimlerin yeterlilik ve verimliliğini artırıcı rol oynayabilecektir. Ancak eğitimlerin verimliliği tüm çalışanlara eşit koşullarda ve adil bir şekilde sağlandığında mümkün olabilecektir. Bazı çalışanların mesleki öğrenme ve öğretme becerilerinin yüksek olduğu dikkate alınarak, yöneticilerin çalışanlarından iç eğitimler olarak yararlanma fırsatını değerlendirmesi, eğitim maliyetlerinin düşmesine ve çalışanlara hangi kademedede olursa olsun değer verildiğinin anlaşılmasını sağlayacaktır. Yöneticilerin, çalışanlarına çizilen kariyer planları doğrultusunda eğitim öncesi ve sonrası geri bildirimler vererek onların kişisel ve mesleki gelişimine katkıda bulunmaları önemlidir. Teknik bilgi ve beceri sahibi insan kaynağının ne kadar zor yetiştiği göz önüne alındığında çalışan memnuniyetini artırıcı unsurlar arasında kariyer yönetimi kapsamında eğitimlerin planlanmasının ve sürekliliğinin sağlanmasının çalışan memnuniyetine etkisi yöneticilerin gündemlerinde bulunmalıdır.

KAYNAKLAR

Akıncı, Z. (2011). Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi. Süleyman Demirel Üniversitesi, 3(4), 132-152.

Aktuna, M. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Armağan, T.T. (2015). Avrupa Mükemmellik Modelinin Öz Değerlendirme Aracı Olarak Eğitim Uygulanmasının Çalışan Memnuniyeti İle Tatmini Üzerine Etkileri ve Eğitim Kurumlarında Karşılaştırmalı Değerlendirmesi. Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arslan, G. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Eğitimin Kariyer Yönetimi ile İlişkisi, Bir Şirketin Kariyer Yönetimi Üzerine İnceleme. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ayan, F. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: İlya Yayınevi.

Barlett, K.R. (1999). The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Core Field. The Degree of Doctor of Philosophy. Urbana: The University Of Illinois.

Bingöl, D. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Çalık, T. ve F. Ereş. (2006). Kariyer Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler, Ankara: Gazi Kitabevi.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları, Ankara: Pegem Akademi.

Dündar, G. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi. Kariyer Geliştirme içinde. İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, Yenilenmiş 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Great Place to Work Araştırması. (2013). (http://www.greatplacetowork.com.tr/storage/documents/Kaiyer_10.Kat_18_Kasm_2013__HD_.pdf (Erişim tarihi: 17 Şubat 2018).

Gürüz, D. ve G. Ö. Yayıncı. (2004). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Media Cat.

İbicioğlu, H. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi (Geleneksel ve Stratejik Perspektif), Ankara: Alter Yayıncılık.

Jaiswal, P. ve A. Chandra (2014). "Employee Satisfaction Towards Training And Development Practices In Bharat Pumps And Compressor Limited Naini Allahabad", Ms Pooja Jaiswal Research Scholar. Sam Higginbottom Institute Of Agriculture Technology And Sciences (Shriats) Allahabad. *Ijrmst*, 5(10), 25-39.

Kaptangil, K. (2012). İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 25-44.

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayın, 13. Baskı.

Mercin L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliği Ve Geliştirme Etkinliği, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14), 128-144.

Muradova, T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Gelişirmenin Önemi. Journal of Azerbaijani Studies,75-84.

Nagaraju, B. ve M. Archana. (Apr. 2015). Job Satisfaction Through Training and Development Programmes- A Case Study at J.K. Tyre Ltd, Mysore, Commerce University of Mysore Manasagangothri, IOSR Journal of Business and Management 17 (4), 05-13.

Özçelik, A. O. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi. Eğitim ve Geliştirme içinde. İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, Yenilenmiş 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Özgen, H. ve A.Yalçın. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım, Adana: Nobel Kitabevi.

Quizon, Z. S. (2014). Employees' Satisfaction On Training & Development Of Atlantic, Gulf, & Pacific Company Of Manila, Inc.,Lyceum Of The Philippines University. Asia Pacific Journal Of Multidisciplinary Research, 2(3), 45-53.

Kalaycı, Ş., (2006). SPSS Uygulamalı Çok değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.

Paksoy, M. H. (2007). Üniversitelerde Akademik Personelin İş Memnuniyeti: Harran Üniversitesi Örneği, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 12, 9 Haziran 2007, 138-151.

Sabuncuoğlu, Z. (2005). Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi İstanbul: Alfa Aktüel Basım.

Şimşek, Ş. ve M. S. Öge (2007). Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Gazi Kitabevi.

Telman, N. ve P. Ünsal. (2004). Çalışan Memnuniyeti, 1. baskı, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Tolay, E. (2003) Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

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

TÜİK Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri, (2015).

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21528> (Tarih: 24 Şubat 2017).

TÜİK.Yaşam Memnuniyeti Araştırması, (2016).

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24641>(Erişim Tarihi: 22 Mayıs 2017).

Uygun, Hamdiye (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Weiss David J. Dawis Rene V. England George W. Lofquist Lloyd H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfartion Questionnaire' Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: xxii. Minnesota: Work Adjustment Project Industrial Relations Center University of Minnesota.

Wenchen, G. T. Li, N.Wu. (2015). Empirical Study on the Effects of Leader's Verbal Communication Style on Employee's Job Satisfaction. Faculty of Management and Economics, Dalian University of Technology, Dalian, China, Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 3, 211-227.

Vardarlıer, P. (2016). Strategic Approach To Human Resources Management During Crisis, Procedia - Social and Behavioral Sciences 235, 463 – 472.

Yılmazzer, A. (2010). Meslek Yüksekokulları için İnsan Kaynakları Yönetimi, genişletilmiş ve güncelleştirilmiş 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.