

## Bankacılık Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Belirleyicileri: Kırıkkale’de Bir Uygulama<sup>1</sup>

Determinants of Career Management Practices in Banking Sector: A Practice  
in Kırıkkale

Mustafa Şükrü Dilsiz<sup>2</sup>, Adnan Akın<sup>3</sup>

### Öz

Kariyer yönetimi; işletmelerin, çalışanlarının imkân ve kabiliyetlerini, iş ve özel yaşam ayırımına gitmeden birlikte değerlendirerek, ortaya çıkararak bu veriler ışığında çalışanları en uygun pozisyonlarda değerlendirmeyi öngören ve bunun sonucunda da, bireysel hedeflerle örgütsel hedefleri uyumlaştırarak, işletmelerin çalışanlarından maksimum faydayı temin etmesini sağlayan bir yönetim modelidir. Kariyer yönetimi, bireylerin mevcut durumlarının ve yapabileceklerinin, yani imkân ve yeteneklerinin, ortaya çıkarılarak, gelecekte varmak istedikleri hedeflerine ulaşmak için yapmaları gerekenleri açık, şeffaf ve anlaşılabilir şekilde ortaya koyan bir süreçtir. Bankacılık sektörü açısından bakıldığında, nitelikli eleman elde tutma konusunda stratejiler geliştirmek, kaliteli hizmet beklentisinde olan müşterilerini kaybetmemek adına, çalışma ortamını sürekli olarak iyileştirmek ve değişime uyum sağlamak durumundadır. Bu kapsamda çalışmanın amacı bankacılık sektöründe kariyer yönetimi uygulamalarının temel belirleyicilerini (kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme ve yolları) incelemektir. Bu amaca yönelik olarak Kırıkkale’de faaliyet gösteren bankalarda çalışan toplam 150 personelin 120’sine anket ulaştırılmış, olumlu dönüş yapan 86 personele anket uygulanmıştır. Söz konusu personelin kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme ve yolları uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ilişkili ölçümler için SPSS 18.0 aracılığıyla X2 ile test edilmiştir. Araştırmada, katılımcıların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşlerinden daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Banka personelinin kariyer yönetimi sistemine ilişkin faaliyetlerin orta seviyede uygulandığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Bankacılık Sektörü.

### Abstract

Career management; is a management model that enables enterprises to evaluate the possibilities and capabilities of their employees without going to the distinction between work and private life and to evaluate them in the most suitable positions and to consequently adapt the organizational goals with individual goals and to ensure the utmost benefit from the employees of the enterprises. Career management is a process that reveals what individuals are capable of doing and what they can do, that is, their capabilities and capabilities, in a clear, transparent, and understandable way that they must do in order to reach their goals in the future. In terms of the banking sector, it is necessary to continuously improve the working environment and to adapt to change in order to develop strategies for retaining qualified personnel and to lose customers who are expecting quality service. The aim in this context is to examine the key determinants of career management practices (career management, career planning, career development and pathways) in the banking sector. For this purpose, a survey was sent to 120 of the 150 employees working in the banks operating in Kırıkkale, and a questionnaire was applied to 86 personnel who made a positive return. They were tested with X2 through SPSS 18.0 for related measures of whether there was a meaningful difference between their views on career management, career planning, career development and implementation of the pathways. The survey found that participants' views on career management practices were more positive than their views on career planning and career development practices. It has been determined that the activities of the bank personnel on the career management system are implemented in the middle level.

**Keywords:** Career Management, Career Planning, Banking Sector.

<sup>1</sup> Bu çalışma, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde hazırlanan “Kariyer Yönetimi ve Kırıkkale’deki Banka Şubelerinde Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Öğr. Gör., Kırıkkale Üniversitesi, SBMYO, Muhasebe ve Vergi Uyg. Prog., msdilsiz@hotmail.com

<sup>3</sup> Prof. Dr., Kırıkkale Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, akin-adnan@hotmail.com

## Giriş

Küreselleşmenin dünyamızı küçük bir köyden farksız hale getirdiği, teknolojik ilerlemelerin baş döndürücü bir hızla yaşandığı, emek yoğun üretim tarzından ziyade teknoloji yoğun üretim tarzına dayanan işletmelerin hakim olmaya başladığı, insanların yaşam standartlarının hızla arttığı ve bunun sonucunda kişilerin talep, yetenek ve beklentilerinin değiştiği ve geliştiği, işletmeler arasındaki rekabet koşullarının hiçbir sınır tanımadığı ve bu rekabetin de esas olarak, işletmelerin sahip olduğu işgücü profilinin niteliklerine dayalı olduğu 21. yy. dünyasında kariyer yönetimi çok önemli bir hal almış bulunmaktadır. Dolayısıyla işletmeleri rakiplerinden öne çıkaracak temel faktör, sahip olduğu nitelikli insan gücünün rakiplerine göre daha iyi bir durumda olması ve bu insan gücünün yetenek ve taleplerini doğru analiz ederek doğru pozisyonlarda istihdam edebilmeleri ve işletme hedefleriyle kişisel hedeflerin uyumlaştırılabilmesinin temin edilebilmesidir. Bu durum da, kariyer, kariyer yönetimi ve kariyer planlaması kavramlarına yönelmektedir. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri, çalışanlarının kariyer planlamasının yapılması ve iyi bir kariyer yönetimi uygulamasına bağlıdır. Kişisel başarı ile örgütsel başarının birbirinden ayrı düşünülmemesi, yani başarının bir ekip işi olması ve ekibin bir bireyin dahi çeşitli nedenlerle başarısız olması, örgütün başarısını etkileyecek ve öngörülen hedeflere ulaşmada bir aksaklık yaşanmasına sebep olacaktır. Dolayısıyla, işletmenin en alt kademesinden en tepe noktasına kadar, örgüt içinde çalışanların kariyer değerlendirmelerin etkili bir şekilde yapılması, her bir çalışanın yetenek ve becerilerinin hassasiyetle tahlil edilmesi, kişisel hedeflerini yerine getirebilmeleri için gerekli imkanların sunulması, kariyer gelişim süreçlerinin açık ve net bir şekilde ortaya konulmuş olması ve işletme hedeflerinin bunlarla uyumlu bir çerçevede olması örgütsel başarının olmazsa olmazlarından. Bu açıklamalar kapsamında, çalışmada Kırıkkale ilindeki banka şubeleri üzerinde, özellikle kamu/özel banka nezdinde kariyer algısı üzerine yapılan araştırmanın analizine yer verilmektedir.

## 1. Araştırma

### 1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada, kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirilmesi gibi uygulamaların; yaş, cinsiyet, medeni hal ve eğitim durumu gibi demografik verilere, görevleri, çalışma süreleri ve en önemlisi banka türüne (kamu bankası / özel banka) göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmakta, bireylerin bu kavramlar hakkında bilgi düzeyleri ve farkındalıkları incelenmeye çalışılmaktadır.

### 1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Kırıkkale ilinde örgütlenmiş banka şubeleri oluşturmaktadır. Bu şubelerde çalışan yaklaşık 150 personel ana kütleyi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneğini, örgütlenen banka şubelerinde müdür, birim yöneticisi, şef ve memur pozisyonlarında görevli olmak üzere 86 personel oluşturmaktadır. (Ulaştırılan 120 anket için geri dönüş 86 adettir.)

### 1.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırma sosyal bilimlerdeki bilim anlayışlarından “pozitivist paradigma” üzerine kurulu ve nicel bir araştırmadır. Araştırmada nicel veri toplama aracı olarak anket (survey) kullanılmıştır. Hipotezler, sayısal hipotezler istatistiksel tekniklerle test edilmiştir. Otuzbeş adet sorudan oluşan anket; organizasyonel kariyer yönetimi, kariyer yönetiminin organizasyonel faydaları, organizasyonun birey üzerinde yoğunlaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları, organizasyonel kariyer planlaması, organizasyonel kariyer yolları, organizasyonel kariyer geliştirme ve organizasyonel kariyer geliştirme programları olmak üzere yedi boyutta<sup>4</sup> incelenmektedir. Araştırmanın evreni bahsedildiği üzere, Kırıkkale ilinde

<sup>4</sup> Gerek, Meltem, Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, Afyon Kocatepe Üni. S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2009, s.116.

örgütlenmiş banka şubelerine ait personeldir. Örnekleme ise müdürler, birim yöneticileri, şefler, memurlardan oluşan 86 kişilik bir değerlendirici grubudur. Değerlendiricilere; “örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?” gibi sorularla birlikte, “kariyer yönetimi, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi tespit eder.”, “kariyer yönetimi işlevi, döngüsel ve süreklidir.” şeklinde 30 ayrı ifadeye yönelik olarak, ne derece katıldıklarını belirtmeleri istenmektedir. Veriler SPSS 18.0 aracılığıyla  $X^2$  ile test edilerek analizler tablolar halinde sunulmuştur. Araştırmada; Bandura (1977) ve King (1999)’e ait ölçeklerden uyarlanarak oluşturulmuş bir anket uygulanmıştır.<sup>5</sup>

#### 1.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırma ile ilgili olarak birim yöneticisi, şef ve memurlardan oluşan 86 kişilik örnekleme anket uygulanmıştır. Cronbach Alpha formülü ile belirlenen güvenilirlik katsayısı 0,961 olduğundan dolayı, testin yapı geçerliği yüksektir. Örneklemin demografik bilgileri şöyledir; Kamu bankası ve özel banka kısıtına göre, 86 katılımcının 32’si (%37,2) kamu bankasında, 54’ü (%62,8) ise özel bankalarda çalışmaktadır. Yaş kısıtına göre, katılımcıların 16’sı (%18,6) 18-25 yaş grubunda, 52’si (%60,5) 26-33 yaş grubunda, 8’i (%9,3) 34-41 yaş grubunda, 7’si (%8,1) 42-49 yaş grubunda ve 3’ü (%3,5) de 50 ve üzeri yaş grubundadır. Cinsiyet kısıtına göre, katılımcıların 55’i (%64) erkek, 31’i (%36) ise bayandır. Medeni durum kısıtına göre ise, katılımcıların 48’i (%55,8) evli, 38’i (%44,2) de bekarıdır. Eğitim durumu kısıtına bakıldığında, katılımcıların 11’i (%12,8) lise, 10’u (%11,6) önlisans, 62’si (%72,1) lisans ve 3’ü (%3,5) ise lisansüstü eğitime sahiptir. Görev kısıtına göre, katılımcıların 17’si (%19,8) birim yöneticisi, 16’sı (%18,6) şef ve 53’ü (%61,6) de memur statüsünde çalışmaktadır. Son olarak kuruluşta çalışma süresi kısıtına bakıldığında ise, katılımcıların 63’ü (%73,3) 1-5 yıl grubunda, 4’ü (%4,7) 6-10 yıl grubunda, 9’u (%10,5) 11-15 yıl grubunda, 4’ü (%4,7) 16-20 yıl grubunda ve 6’sı (%7,0) ise 21 yıl ve üzeri grubunda yer almaktadırlar.

#### 1.5. Araştırmanın Hipotezleri ve Sonuçları

Araştırmada, cevaplarda ayrışma gözlenmediği durumlar için kurulan  $H_0$  hipotezlerine yer verilmiş, anlamlı bir ayrışma olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Özellikle, kamu ve özel banka ayrımında, kariyer algısı konusunda verilen cevaplarda hipotezlerin desteklenmemesi düşünülmektedir. Fakat sonuç kısmında da ele alınacağı üzere, bu konuda da cevaplarda ayrışma gözlenmemiş, hipotez desteklenmiştir.

##### 1.5.1. Birinci Grup Hipotezler ve Sonuçları

**$H_{01}$ :** Cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ile; “Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?” ifadesine verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, demografik bilgilerle, ilgili ifade arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Örnek olarak, cinsiyet ile “Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?” ifadesi arasındaki ilişki incelendiğinde, bu soruya katılımcıların %87,2’si evet cevabını verirken, %12,8’i hayır cevabını vermiştir. Cinsiyet ile “Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?” ifadesi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından ( $\chi^2=0,001$ ,  $Sd=1$ ,  $P=0,981$ ) ve benzer durum diğer demografik verilerde de izlendiğinden;

$H_{01}$  hipotezi desteklenmiştir.

<sup>5</sup> Bandura, A., Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, Psychological Review, 84, 191, 1977.  
King, AS., Crescendo Model of Career Motivation and Commitment: Identity, Insight and Resilience. International Journal of Value-based Management, 12- (1), 1999, s.29-49.

**Tablo 1: Cinsiyet ile “Örgütünüzde Kariyer Yönetimi Uygulanmakta Mıdır?” İfadesi İlişkisi**

			Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?		TOPLAM
			Evet	Hayır	
Cinsiyet	Erkek	F	48	7	55
		%	55,8%	8,1%	64,0%
	Bayan	F	27	4	31
		%	31,4%	4,7%	36,0%
TOPLAM		F	75	11	86
		%	87,2%	12,8%	100,0%

**H<sub>02</sub>:** Cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ile; “Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?” ifadesine verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, demografik bilgilerle ilgili ifade arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Örnek olarak, cinsiyet ile “Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?” ifadesi arasındaki ilişki incelendiğinde, ilgili soruya katılımcıların %87,2’si evet cevabını verirken, %12,8’i hayır cevabını vermiştir. Cinsiyet ile “Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?” ifadesi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından ( $\chi^2=0,421$ ,  $Sd=1$ ,  $P=0,516$ ) ve benzer durum diğer demografik verilerde de izlendiğinden;

H<sub>02</sub> hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 2: Cinsiyet ile “Örgütünüzde Kariyer Planlaması Yapılmakta Mıdır?” İfadesi İlişkisi**

			Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?		TOPLAM
			Evet	Hayır	
Cinsiyet	Erkek	F	47	8	55
		%	54,7%	9,3%	64,0%
	Bayan	F	28	3	31
		%	32,6%	3,5%	36,0%
TOPLAM		F	75	11	86
		%	87,2%	12,8%	100,0%

**H<sub>03</sub>:** Cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ile; “Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?” ifadesine verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, demografik bilgilerle ilgili ifade arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Örnek olarak, cinsiyet ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?” ifadesi arasındaki ilişki incelendiğinde, ilgili soruya katılımcıların %84,9’u evet cevabını verirken, %15,1’i hayır cevabını vermiştir. Cinsiyet ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?” ifadesi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından ( $\chi^2=0,679$ ,  $Sd=1$ ,  $P=0,410$ ) ve benzer durum diğer demografik verilerde de izlendiğinden;

H<sub>03</sub> hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 3: Cinsiyet ile “Örgütünüzde Kariyer Geliştirme Uygulanmakta Mıdır?” İfadesi İlişkisi**

			Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?		TOPLAM
			Evet	Hayır	
Cinsiyet	Erkek	F	48	7	55
		%	55,8%	8,1%	64,0%
	Bayan	F	25	6	31
		%	29,1%	7,0%	36,0%
TOPLAM		F	73	13	86
		%	84,9%	15,1%	100,0%

**H<sub>04</sub>:** Cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ile; “Örgütünüzde kariyer danışmanları var mıdır?” ifadesine verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, cinsiyet haricinde demografik bilgilerle ilgili ifade arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Ayrışma gözlenen tek örnek olan, cinsiyet ile “Örgütünüzde kariyer danışmanları var mıdır?” ifadesi arasındaki ilişki incelendiğinde, ilgili soruya katılımcıların %53,5’i evet cevabını verirken, %46,5’i hayır cevabını vermiştir. Ancak tablodan da anlaşıldığı üzere, erkeklerin çoğunluğu hayır cevabını verirken, bayanların çoğunluğu evet cevabını vermiş ve ayrışma gözlenmiştir. Cinsiyet ile “Örgütünüzde kariyer danışmanları var mıdır?” ifadesi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmıştır ( $\chi^2=3,958$ , Sd=1, **P=0,047**). Fakat diğer demografik verilerde anlamlı bir farklılaşma gözlenmemesinden dolayı; H<sub>04</sub> hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 4: Cinsiyet ile “Örgütünüzde Kariyer Danışmanları Var Mıdır?” İfadesi İlişkisi**

			Örgütünüzde kariyer danışmanları var mıdır?		TOPLAM
			Evete	Hayır	
Cinsiyet	Erkek	F	25	30	55
		%	29,1%	34,9%	64,0%
	Bayan	F	21	10	31
		%	24,4%	11,6%	36,0%
TOPLAM		F	46	40	86
		%	53,5%	46,5%	100,0%

Anketin ikinci bölümündeki beşinci soruya verilen cevaplarda ise, grup olarak ele alındığında, cinsiyete, yaşa, medeni hale, eğitim durumuna göre anlamlı bir ilişki gözlenemediğinden ayrıca hipotez kurulmamıştır. Ancak yaş bağımsız değişkeni ile iş rotasyonu ( $\chi^2=12,864$ , Sd=4, P=0,012) ve kariyer fuarları ( $\chi^2=12,314$ , Sd=4, P=0,015) maddeleri arasında anlamlı ilişki gözlenmiştir. Ayrıca medeni hal bağımsız değişkeni ile eğitim ve geliştirme programları maddesi arasında da anlamlı ilişki gözlenmiştir ( $\chi^2=4,599$ , Sd=1, P=0,032). Son olarak eğitim durumu bağımsız değişkeni ile de iş zenginleştirme maddesi arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir ( $\chi^2=11,345$ , Sd=3, P=0,010). Fakat bahsedildiği üzere, gözlenen bu dört anlamlı ilişki grubun tümü değerlendirildiğinde farklılaşmaya yol açabilecek düzeyde olamamıştır.

Likert ölçeği ile ilgili hipotezlere geçmeden önce, anketin ikinci sayfasında bulunan soruların gruplandırılması hususunda bilgi vermek yararlı olacaktır. “Organizasyonel kariyer yönetimi” grubu 1 ve 2. sorulardan, “kariyer yönetiminin organizasyonel faydaları” grubu 3 ve 4. sorulardan, “organizasyonun birey üzerinde yoğunlaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları” grubu 5-13. sorulardan, “organizasyonel kariyer planlaması” grubu 14 ve 15. sorulardan, “organizasyonel kariyer yolları” grubu 16 ve 17. sorulardan, “organizasyonel kariyer geliştirme” grubu 18 ve 19. sorulardan ve “organizasyonel kariyer geliştirme programları” grubu ise 20-30. sorulardan oluşmaktadır.

**H<sub>05</sub>:** Cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ile; “Organizasyonel kariyer yönetimi” grubundaki ifadelerine verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

İncelemeler sonucunda, demografik verilerle, organizasyonel kariyer yönetimi grubundaki sorulara verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Örnek olarak, cinsiyet ile “Kariyer yönetimi işlevi, döngüsel ve süreklidir.” ifadesi arasındaki ilişki incelendiğinde, tablodan anlaşıldığı üzere, verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından ( $\chi^2=8,881$ , Sd=4, P=0,064) ve benzer durum diğer demografik verilerle diğer ifadelerin incelenmesinde de izlendiğinden; H<sub>05</sub> hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 5: Cinsiyet ile “Kariyer Yönetimi İşlevi, Döngüsel ve Sürekli” İfadesi İlişkisi**

	Kariyer yönetimi işlevi, döngüsel ve sürekli.					TOPLAM
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Cinsiyet Erkek F	0	4	9	26	16	55
%	,0%	4,7%	10,5%	30,2%	18,6%	64,0%
Bayan F	2	3	2	9	15	31
%	2,3%	3,5%	2,3%	10,5%	17,4%	36,0%
TOPLAM F	2	7	11	35	31	86
%	2,3%	8,1%	12,8%	40,7%	36,0%	100,0%

**H<sub>06</sub>:** Cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ile; “kariyer yönetiminin organizasyonel faydaları” grubundaki ifadeler verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, demografik verilerle, kariyer yönetiminin organizasyonel faydaları grubuna dahil olan sorulara verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Örnek olarak, eğitim durumu ile “Kariyer yönetimi, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi tespit eder.” ifadesi arasında anlamlı ilişkiye rastlanmıştır ( $\chi^2=23,713$ ,  $Sd=12$ ,  $P=0,022$ ). Ancak diğer demografik veriler ve gruba ait diğer sorular incelendiğinde, başka anlamlı bir farklılaşmaya rastlanılmadığından; H<sub>06</sub> hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 6: Eğitim Durumu ile “Kariyer Yönetimi, Gelecekteki İnsan Kaynakları İhtiyacını Daha İyi Tespit Eder.” İfadesi İlişkisi**

	Kariyer yönetimi, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi tespit eder.					TOPLAM
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Eğitim Durumu Lise F	0	4	1	4	2	11
%	,0%	4,7%	1,2%	4,7%	2,3%	12,8%
Önlisans F	1	0	1	8	0	10
%	1,2%	,0%	1,2%	9,3%	,0%	11,6%
Lisans F	4	3	4	25	26	62
%	4,7%	3,5%	4,7%	29,1%	30,2%	72,1%
Lisansüstü F	0	0	0	1	2	3
%	,0%	,0%	,0%	1,2%	2,3%	3,5%
TOPLAM F	5	7	6	38	30	86
%	5,8%	8,1%	7,0%	44,2%	34,9%	100,0%

**H<sub>07</sub>:** Cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ile; “organizasyonun birey üzerinde yoğunlaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları” grubundaki ifadeler verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, demografik verilerle, organizasyonun birey üzerinde yoğunlaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları grubuna dahil olan sorulara verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Örnek olarak, cinsiyet ile “Örgütler, eğitim ve geliştirme programları sayesinde çalışanların niteliklerini artırarak örgütsel etkinliği daha da artırmayı amaçlamaktadırlar.” ifadesi arasında anlamlı ilişkiye rastlanmıştır ( $\chi^2=10,460$ ,  $Sd=4$ ,  $P=0,033$ ). Ancak diğer demografik veriler ve gruba ait sorular analiz edildiğinde, başkaca anlamlı bir farklılaşmaya rastlanılmadığından; H<sub>07</sub> hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 7: Cinsiyet ile “Örgütler, Eğitim ve Geliştirme Programları Sayesinde Çalışanların Niteliklerini Artırarak Örgütsel Etkinliği Dahada Artırmayı Amaçlamaktadırlar.” İfadesi İlişkisi**

			Örgütler, eğitim ve geliştirme programları sayesinde çalışanların niteliklerini artırarak örgütsel etkinliği daha da artırmayı amaçlamaktadırlar.					
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Cinsiyet	Erkek	F	1	4	16	22	12	55
		%	1,2%	4,7%	18,6%	25,6%	14,0%	64,0%
	Bayan	F	3	2	1	17	8	31
		%	3,5%	2,3%	1,2%	19,8%	9,3%	36,0%
TOPLAM	F		4	6	17	39	20	86
		%	4,7%	7,0%	19,8%	45,3%	23,3%	100,0%

**H<sub>08</sub>:** Cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ile; “organizasyonel kariyer planlaması” grubundaki ifadeler verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, demografik verilerle, organizasyonel kariyer planlaması grubuna dahil olan sorulara verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Örnek olarak, cinsiyet ile “Örgütler, eğitim ve geliştirme programları sayesinde çalışanların niteliklerini artırarak örgütsel etkinliği daha da artırmayı amaçlamaktadırlar.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır ( $x^2=8,478$ ,  $Sd=4$ ,  $P=0,076$ ). Diğer demografik veriler ve gruba ait sorular analiz edildiğinde, yine anlamlı bir farklılaşmaya rastlanılmadığından;

H<sub>08</sub> hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 8: Cinsiyet ile “Kariyer Planlaması, Çalışanlara Kariyer Hedeflerini Gerçekleştirmek İçin Yardımcı Olmak ve Onlara Kendilerini Geliştirme Fırsatı Yaratmaktadır.” İfadesi İlişkisi**

			Kariyer planlaması, çalışanlara kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için yardımcı olmak ve onlara kendilerini geliştirme fırsatı yaratmaktadır.					
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Cinsiyet	Erkek	F	1	7	6	25	16	55
		%	1,2%	8,1%	7,0%	29,1%	18,6%	64,0%
	Bayan	F	4	0	3	13	11	31
		%	4,7%	,0%	3,5%	15,1%	12,8%	36,0%
TOPLAM	F		5	7	9	38	27	86
		%	5,8%	8,1%	10,5%	44,2%	31,4%	100,0%

**H<sub>09</sub>:** Cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ile; “organizasyonel kariyer yolları” grubundaki ifadeler verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, demografik verilerle, organizasyonel kariyer yolları grubuna dahil olan sorulara verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Örnek olarak, cinsiyet ile “Kariyer yolları, çalışanın beklentileri ve görev gerekliliğini uyumlaştırır.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır ( $x^2=11,220$ ,  $Sd=4$ ,  $P=0,024$ ). Diğer demografik veriler ve gruba ait sorular analiz edildiğinde, bu örnekten başka anlamlı bir farklılaşmaya rastlanılmadığından; H<sub>09</sub> hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 9: Cinsiyet ile “Kariyer Yolları, Çalışanın Beklentileri ve Görev Gerekliliğini Uyumlaştırır.” İfadesi İlişkisi**

			Kariyer yolları, çalışanın beklentileri ve görev gerekliliğini uyumlaştırır.					
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Cinsiyet	Erkek	F	0	5	10	25	15	55
		%	,0%	5,8%	11,6%	29,1%	17,4%	64,0%
	Bayan	F	4	0	6	10	11	31

	%	4,7%	,0%	7,0%	11,6%	12,8%	36,0%
TOPLAM	F	4	5	16	35	26	86
	%	4,7%	5,8%	18,6%	40,7%	30,2%	100,0%

**H<sub>0</sub>10:** Cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ile; “organizasyonel kariyer geliştirme” grubundaki ifadeler verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, demografik verilerle, organizasyonel kariyer geliştirme grubuna dahil olan ifadeler verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Örnek olarak, yaş ile “Kariyer geliştirme, gelecekte örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratır.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ( $x^2=11,232$ ,  $Sd=16$ ,  $P=0,795$ ). Diğer demografik veriler ve gruba ait sorular analiz edildiğinde, yine anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından; H<sub>0</sub>10 hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 10: Yaş ile “Kariyer Geliştirme, Gelecekte Örgüt İhtiyaçlarını Karşılamak İçin Bilgili Yönetici ve Yönetici Potansiyeli Yaratır.” İfadesi İlişkisi**

		Kariyer geliştirme, gelecekte örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratır.					TOPLAM
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaş	18-25 F	2	0	3	8	3	16
	%	2,3%	,0%	3,5%	9,3%	3,5%	18,6%
26-33 F		4	4	5	23	16	52
	%	4,7%	4,7%	5,8%	26,7%	18,6%	60,5%
34-41 F		0	1	1	5	1	8
	%	,0%	1,2%	1,2%	5,8%	1,2%	9,3%
42-49 F		0	1	2	1	3	7
	%	,0%	1,2%	2,3%	1,2%	3,5%	8,1%
50 ve üzeri F		0	0	1	1	1	3
	%	,0%	,0%	1,2%	1,2%	1,2%	3,5%
TOPLAM	F	6	6	12	38	24	86
	%	7,0%	7,0%	14,0%	44,2%	27,9%	100,0%

**H<sub>0</sub>11:** Cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ile; “organizasyonel kariyer geliştirme programları” grubundaki ifadeler verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, demografik verilerle, organizasyonel kariyer geliştirme programları grubuna dahil olan ifadeler verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılamamıştır. Örnek olarak, sadece, eğitim durumu ile “Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve ondan bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen örgüt dışı danışmandır.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır ( $x^2=23,843$ ,  $Sd=12$ ,  $P=0,021$ ). Diğer demografik veriler ve gruba ait sorular değerlendirildiğinde, anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından; H<sub>0</sub>11 hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 11: Eğitim Durumu ile “Koç, Yöneticilerin Yönetsel Yeteneklerini İyileştirmek Ve Ondan Bireysel Zayıflıklarını Güçlendirmek İçin Görevlendirilen Örgüt Dışı Danışmandır.” İfadesi İlişkisi**

		Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve ondan bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen örgüt dışı danışmandır.					TOPLAM
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Eğitim Durumu	Lise F	1	3	1	1	5	11
	%	1,2%	3,5%	1,2%	1,2%	5,8%	12,8%
Önlisans F		0	1	1	7	1	10
	%	,0%	1,2%	1,2%	8,1%	1,2%	11,6%
Lisans F		4	2	13	19	24	62
	%	4,7%	2,3%	15,1%	22,1%	27,9%	72,1%



Lisansüst ü	F	0	0	0	3	0	3
	%	,0%	,0%	,0%	3,5%	,0%	3,5%
TOPLAM	F	5	6	15	30	30	86
	%	5,8%	7,0%	17,4%	34,9%	34,9%	100,0%

### 1.5.2. İkinci Grup Hipotezler ve Sonuçları

**H<sub>0</sub>12:** Katılımcıların görevleri ile anketle yöneltilen ifadelerle verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, katılımcıların görevleri ile verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Sadece üç maddede anlamlı ilişki saptanmış olsa da, geri kalan tüm ifadelerde anlamlı ilişkiye rastlanılmamıştır. Anlamlı ilişki bulunan ifadeler aşağıda örneklendirilmiştir.

Katılımcıların görevleri ile “Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?” ifadesine verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $\chi^2=6,150$ ,  $Sd=2$ ,  $P=0,046$ ). (Tablo 12)

Katılımcıların görevleri ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme programlarından hangileri uygulanmaktadır?” sorusuna verilen yanıtlardan “Kariyer Fuarları” ifadesi ile arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $\chi^2=6,064$ ,  $Sd=2$ ,  $P=0,048$ ). (Tablo 13)

**Tablo 12: Katılımcıların Görevleri İle “Örgütünüzde Kariyer Planlaması Yapılmakta Mıdır?” İfadesi İlişkisi**

			Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?		TOPLAM
			Evet	Hayır	
Görev	Birim Yöneticisi	F	16	1	17
		%	18,6%	1,2%	19,8%
Şef		F	11	5	16
		%	12,8%	5,8%	18,6%
Memur		F	48	5	53
		%	55,8%	5,8%	61,6%
TOPLAM		F	75	11	86
		%	87,2%	12,8%	100,0%

**Tablo 13: Katılımcıların Görevleri İle “Kariyer Fuarları” İfadesi İlişkisi**

			Kariyer Fuarları		TOPLAM
			Boş	Seçili	
Görev	Birim Yöneticisi	F	16	1	17
		%	18,6%	1,2%	19,8%
Şef		F	14	2	16
		%	16,3%	2,3%	18,6%
Memur		F	53	0	53
		%	61,6%	,0%	61,6%
TOPLAM		F	83	3	86
		%	96,5%	3,5%	100,0%

Katılımcıların görevleri ile “İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmelerini sağlar.” ifadesine verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $\chi^2=16,987$ ,  $Sd=8$ ,  $P=0,030$ ). (Tablo 14)

Anlamlı bir farklılaşma gözlenen bu 3 ifade dışında, verilen cevaplarda anlamlı bir farklılık söz konusu olmadığından, grup olarak değerlendirme yapıldığında, “görev” ile ankette yer alan ifadelerle verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki söz konusu olmamaktadır. Böylece; H<sub>0</sub>12 hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 14: Katılımcıların Görevleri İle “İş Rotasyonu, Örgütte Çalışanların Potansiyellerini Yükselterek Başka İşlere Yönelmelerini Sağlar.” İfadesi İlişkisi**

			İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmelerini sağlar.				TOPLAM	
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum
Görev	Birim Yöneticisi	F	0	2	2	5	8	17
		%	,0%	2,3%	2,3%	5,8%	9,3%	19,8%
Şef		F	0	1	7	7	1	16
		%	,0%	1,2%	8,1%	8,1%	1,2%	18,6%
Memur		F	3	8	5	18	19	53
		%	3,5%	9,3%	5,8%	20,9%	22,1%	61,6%
TOPLAM		F	3	11	14	30	28	86
		%	3,5%	12,8%	16,3%	34,9%	32,6%	100,0%

### 1.5.3. Üçüncü Grup Hipotezler ve Sonuçları

**H<sub>0</sub>13:** Katılımcıların, kuruluşlarındaki çalışma süreleri ile anketle yöneltilen ifadelerle verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, katılımcıların kuruluşlarındaki çalışma süreleri ile verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Sadece 11 maddede anlamlı ilişki saptanmış olsa da, geri kalan tüm ifadelerde, yani çoğunluğunda, anlamlı ilişkiye rastlanılmamıştır. Anlamlı ilişki bulunan ifadelerin bir kaçına aşağıda yer verilmiştir.

Katılımcıların, kuruluşlarındaki çalışma süreleri ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?” ifadesine verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $x^2=13,044$ ,  $Sd=4$ ,  $P=0,011$ ). (Tablo 15)

Katılımcıların, kuruluşlarındaki çalışma süreleri ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme programlarından hangileri uygulanmaktadır?” sorusuna verilen yanıtlardan “İş Rotasyonu” ifadesi ile arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $x^2=11,937$ ,  $Sd=4$ ,  $P=0,018$ ). (Tablo 16)

Katılımcıların, kuruluşlarındaki çalışma süreleri ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme programlarından hangileri uygulanmaktadır?” sorusuna verilen yanıtlardan “Kariyer Fuarları” ifadesi ile arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $x^2=10,564$ ,  $Sd=4$ ,  $P=0,032$ ). (Tablo 17)

Katılımcıların, kuruluşlarındaki çalışma süreleri ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme programlarından hangileri uygulanmaktadır?” sorusuna verilen yanıtlardan “Koçluk” ifadesi ile arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $x^2=12,075$ ,  $Sd=4$ ,  $P=0,017$ ). (Tablo 18)

**Tablo 15: Kuruluşta Çalışma Süreleri İle “Örgütünüzde Kariyer Geliştirme Uygulanmakta mıdır?” İfadesi İlişkisi**

			Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?		TOPLAM
			Evet	Hayır	
Kuruluşta Çalışma Süresi	1-5	F	56	7	63
		%	65,1%	8,1%	73,3%
	6-10	F	1	3	4
		%	1,2%	3,5%	4,7%
	11-15	F	7	2	9
		%	8,1%	2,3%	10,5%
16-20	F	4	0	4	
	%	4,7%	,0%	4,7%	
21 ve üzeri	F	5	1	6	
	%	5,8%	1,2%	7,0%	
TOPLAM	F	73	13	86	
	%	84,9%	15,1%	100,0%	

**Tablo 16: Kuruluşta Çalışma Süreleri ile “İş Rotasyonu” İfadesi İlişkisi**

			İş Rotasyonu		TOPLAM
			Boş	İşaretli	
Kuruluşta Çalışma Süresi	1-5	F	50	13	63
		%	58,1%	15,1%	73,3%
	6-10	F	3	1	4
		%	3,5%	1,2%	4,7%
	11-15	F	6	3	9
		%	7,0%	3,5%	10,5%
16-20	F	2	2	4	
	%	2,3%	2,3%	4,7%	
21 ve üzeri	F	1	5	6	
	%	1,2%	5,8%	7,0%	
TOPLAM	F	62	24	86	
	%	72,1%	27,9%	100,0%	

**Tablo 17: Kuruluşta Çalışma Süreleri ile “Kariyer Fuarları” İfadesi İlişkisi**

			Kariyer Fuarları		TOPLAM
			Boş	İşaretli	
Kuruluşta Çalışma Süresi	1-5	F	62	1	63
		%	72,1%	1,2%	73,3%
	6-10	F	4	0	4
		%	4,7%	,0%	4,7%
	11-15	F	7	2	9
		%	8,1%	2,3%	10,5%
16-20	F	4	0	4	
	%	4,7%	,0%	4,7%	
21 ve üzeri	F	6	0	6	
	%	7,0%	,0%	7,0%	
TOPLAM	F	83	3	86	
	%	96,5%	3,5%	100,0%	

**Tablo 18: Kuruluşta Çalışma Süreleri ile “Koçluk” İfadesi İlişkisi**

			Koçluk		TOPLAM
			Boş	Seçili	
Kuruluşta Çalışma Süresi	1-5	F	50	13	63
		%	58,1%	15,1%	73,3%
	6-10	F	3	1	4
		%	3,5%	1,2%	4,7%
	11-15	F	5	4	9
		%	5,8%	4,7%	10,5%
16-20	F	3	1	4	
	%	3,5%	1,2%	4,7%	
21 ve üzeri	F	1	5	6	
	%	1,2%	5,8%	7,0%	
TOPLAM	F	62	24	86	
	%	72,1%	27,9%	100,0%	

Katılımcıların, kuruluşlarındaki çalışma süreleri ile “Örgütler, eğitim ve geliştirme programları sayesinde çalışanların niteliklerini artırarak örgütsel etkinliği daha da artırmayı amaçlamaktadırlar.” ifadesine verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $\chi^2=28,313$ ,  $Sd=16$ ,  $P=0,029$ ). (Tablo 19)

**Tablo 19: Kuruluşta Çalışma Süreleri ile “Örgütler, eğitim ve geliştirme programları sayesinde çalışanların niteliklerini artırarak örgütsel etkinliği daha da artırmayı amaçlamaktadırlar.” İfadesi İlişkisi**

			Örgütler, eğitim ve geliştirme programları sayesinde çalışanların niteliklerini artırarak örgütsel etkinliği daha da artırmayı amaçlamaktadırlar.				TOPLAM	
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum
Kuruluşta Çalışma Süresi	1-5	F	2	3	13	29	16	63
		%	2,3%	3,5%	15,1%	33,7%	18,6%	73,3%
	6-10	F	0	2	0	1	1	4
		%	,0%	2,3%	,0%	1,2%	1,2%	4,7%
	11-15	F	2	0	0	6	1	9
		%	2,3%	,0%	,0%	7,0%	1,2%	10,5%
16-20	F	0	0	1	2	1	4	
	%	,0%	,0%	1,2%	2,3%	1,2%	4,7%	
21 ve üzeri	F	0	1	3	1	1	6	
	%	,0%	1,2%	3,5%	1,2%	1,2%	7,0%	
TOPLAM	F	4	6	17	39	20	86	
	%	4,7%	7,0%	19,8%	45,3%	23,3%	100,0%	

Katılımcıların, kuruluşlarındaki çalışma süreleri ile “Ödüllendirme, çalışanı iyi bir performans göstermesi açısından teşvik edici unsurdur.” ifadesine verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $\chi^2=28,073$ , Sd=16, P=0,031). (Tablo 20)

Katılımcıların, kuruluşlarındaki çalışma süreleri ile “Kariyer geliştirme, gelecekte örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratır.” ifadesine verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır ( $\chi^2=28,110$ , Sd=16, P=0,031). (Tablo 21)

Anlamlı bir farklılaşma gözlenen ifadeler dışında, verilen cevapların çoğunluğunda anlamlı bir farklılık söz konusu olmadığından ve grup olarak değerlendirildiğinde, kuruluşta çalışma süresi ile ankette yer alan ifadelerle verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığından;  $H_0$  hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 20: Kuruluşta Çalışma Süreleri ile “Ödüllendirme, çalışanı iyi bir performans göstermesi açısından teşvik edici unsurdur.” İfadesi İlişkisi**

			Ödüllendirme, çalışanı iyi bir performans göstermesi açısından teşvik edici unsurdur.				TOPLAM	
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum
Kuruluşta Çalışma Süresi	1-5	F	3	3	7	21	29	63
		%	3,5%	3,5%	8,1%	24,4%	33,7%	73,3%
	6-10	F	2	0	0	2	0	4
		%	2,3%	,0%	,0%	2,3%	,0%	4,7%
	11-15	F	1	1	2	2	3	9
		%	1,2%	1,2%	2,3%	2,3%	3,5%	10,5%
16-20	F	0	1	0	1	2	4	
	%	,0%	1,2%	,0%	1,2%	2,3%	4,7%	
21 ve üzeri	F	0	0	3	0	3	6	
	%	,0%	,0%	3,5%	,0%	3,5%	7,0%	
TOPLAM	F	6	5	12	26	37	86	
	%	7,0%	5,8%	14,0%	30,2%	43,0%	100,0%	

**Tablo 21: Kuruluşta Çalışma Süreleri ile “Kariyer geliştirme, gelecekte örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratır.” İfadesi İlişkisi**

			Kariyer geliştirme, gelecekte örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratır.					
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Kuruluşta Çalışma Süresi	1-5	F	4	2	8	31	18	63
		%	4,7%	2,3%	9,3%	36,0%	20,9%	73,3%
	6-10	F	1	2	0	1	0	4
		%	1,2%	2,3%	,0%	1,2%	,0%	4,7%
	11-15	F	1	1	1	4	2	9
		%	1,2%	1,2%	1,2%	4,7%	2,3%	10,5%
	16-20	F	0	1	0	1	2	4
		%	,0%	1,2%	,0%	1,2%	2,3%	4,7%
	21 ve üzeri	F	0	0	3	1	2	6
		%	,0%	,0%	3,5%	1,2%	2,3%	7,0%
TOPLAM		F	6	6	12	38	24	86
		%	7,0%	7,0%	14,0%	44,2%	27,9%	100,0%

#### 1.5.4. Dördüncü Grup Hipotezler ve Sonuçları

**H<sub>0</sub>14:** Katılımcıların çalıştıkları banka türü ile; “Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?” sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, banka türü (kamu bankası / özel banka) ile, “Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?” ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, kamu bankalarında ve özel bankalarda çalışan personelin verdiği cevaplar, tablodan da anlaşıldığı üzere oransal olarak yakınlık göstermektedir. Katılımcıların %87,2’si evet cevabını verirken, %12,8’i hayır cevabını vermekte, cevaplar kendi içlerinde de oransal yakınlık göstermektedir. Banka türü ile “Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?” ifadesi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından ( $\chi^2=0,533$ ,  $Sd=1$ ,  $P=0,465$ ); H<sub>0</sub>14 hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 22: Banka türü ile “Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?” İfadesi İlişkisi**

			Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?		
			Evet	Hayır	TOPLAM
Banka	Kamu Bankası	F	29	3	32
		%	33,7%	3,5%	37,2%
	Özel Banka	F	46	8	54
		%	53,5%	9,3%	62,8%
TOPLAM		F	75	11	86
		%	87,2%	12,8%	100,0%

**H<sub>0</sub>15:** Katılımcıların çalıştıkları banka türü ile; “Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?” sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan incelemelerde, banka türü ile, “Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?” ifadesine verilen cevaplar irdelendiğinde, kamu bankalarında ve özel bankalarda çalışan personelin verdiği cevaplar, tablodan da anlaşıldığı üzere oransal olarak yakınlık göstermektedir. Katılımcıların %87,2’si evet cevabını verirken, %12,8’i hayır cevabını vermekte, cevaplar kendi içlerinde de oransal yakınlık göstermektedir. Banka türü ile “Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?” ifadesi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından ( $\chi^2=0,004$   $Sd=1$ ,  $P=0,950$ ); H<sub>0</sub>15 hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 23: Banka türü ile “Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?” İfadesi İlişkisi**

			Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?		TOPLAM
			Evete	Hayır	
Banka	Kamu Bankası	F	28	4	32
		%	32,6%	4,7%	37,2%
	Özel Banka	F	47	7	54
		%	54,7%	8,1%	62,8%
TOPLAM		F	75	11	86
		%	87,2%	12,8%	100,0%

**H<sub>0</sub>16:** Katılımcıların çalıştıkları banka türü ile; “Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?” sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan değerlendirmelerde, banka türü ile, “Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?” ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, kamu bankalarında ve özel bankalarda çalışan personelin verdiği cevaplar, yine oransal olarak benzerlik göstermektedir. Katılımcıların %84,9’u evet cevabını verirken, %15,1’i hayır cevabını vermekte, cevaplar kendi içlerinde de oransal yakınlık göstermektedir. Banka türü ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?” ifadesi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından ( $\chi^2=0,272$  , Sd=1 , P=0,602); H<sub>0</sub>16 hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 24: Banka türü ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?” İfadesi İlişkisi**

			Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?		TOPLAM
			Evete	Hayır	
Banka	Kamu Bankası	F	28	4	32
		%	32,6%	4,7%	37,2%
	Özel Banka	F	45	9	54
		%	52,3%	10,5%	62,8%
TOPLAM		F	73	13	86
		%	84,9%	15,1%	100,0%

**H<sub>0</sub>17:** Katılımcıların çalıştıkları banka türü ile; “Örgütünüzde kariyer danışmanları var mıdır?” sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, banka türü ile, “Örgütünüzde kariyer danışmanları var mıdır?” ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, katılımcıların %53,5’i evet cevabını verirken, %46,5’i hayır cevabını vermektedir. Cevaplar kendi içlerinde oransal olarak biraz farklılaşmış olsa da, bu durum anlamlı bir ilişkiye neden olabilecek düzeyde değildir. Banka türü ile “Örgütünüzde kariyer danışmanları var mıdır?” ifadesi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından ( $\chi^2=3,390$  , Sd=1 , P=0,066); H<sub>0</sub>17 hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 25: Banka türü ile “Örgütünüzde kariyer danışmanları var mıdır?” İfadesi İlişkisi**

			Örgütünüzde kariyer danışmanları var mıdır?		TOPLAM
			Evete	Hayır	
Banka	Kamu Bankası	F	13	19	32
		%	15,1%	22,1%	37,2%
	Özel Banka	F	33	21	54
		%	38,4%	24,4%	62,8%
TOPLAM		F	46	40	86
		%	53,5%	46,5%	100,0%

**H<sub>0</sub>18:** Katılımcıların çalıştıkları banka türü ile; “Kariyer geliştirme programlarından hangileri örgütünüzde uygulanmaktadır?” ifadesine verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, katılımcılardan işaretlemeleri istenen maddeler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, yine sadece 4 madde haricinde anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Bu maddelerin frekans tabloları aşağıda örnek olarak gösterilmiştir.

Katılımcıların, çalıştıkları banka türü ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme programlarından hangileri uygulanmaktadır?” sorusuna verilen yanıtlardan “Eğitim ve geliştirme programları” ifadesi ile arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır.

( $\chi^2=4,425$ , Sd=1,  $P=0,035$ ). (Tablo 26)

Katılımcıların, çalıştıkları banka türü ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme programlarından hangileri uygulanmaktadır?” sorusuna verilen yanıtlardan “İş rotasyonu” ifadesi ile arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $\chi^2=12,364$ , Sd=1,  $P=0,000$ ). (Tablo 27)

**Tablo 26: Banka türü ile “Eğitim ve Geliştirme Programları” İfadesi İlişkisi**

			Eğitim ve Geliştirme Programları		TOPLAM
			Boş	İşaretli	
Banka	Kamu Bankası	F	6	26	32
		%	7,0%	30,2%	37,2%
	Özel Banka	F	22	32	54
		%	25,6%	37,2%	62,8%
TOPLAM		F	28	58	86
		%	32,6%	67,4%	100,0%

**Tablo 27: Banka türü ile “İş Rotasyonu” İfadesi İlişkisi**

			İş Rotasyonu		TOPLAM
			Boş	İşaretli	
Banka	Kamu Bankası	F	16	16	32
		%	18,6%	18,6%	37,2%
	Özel Banka	F	46	8	54
		%	53,5%	9,3%	62,8%
TOPLAM		F	62	24	86
		%	72,1%	27,9%	100,0%

Katılımcıların, çalıştıkları banka türü ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme programlarından hangileri uygulanmaktadır?” sorusuna verilen yanıtlardan “İş Zenginleştirme” ifadesi ile arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır ( $\chi^2=7,081$ , Sd=1,  $P=0,008$ ).

**Tablo 28: Banka türü ile “İş Zenginleştirme” İfadesi İlişkisi**

			İş Zenginleştirme		TOPLAM
			Boş	İşaretli	
Banka	Kamu Bankası	F	25	7	32
		%	29,1%	8,1%	37,2%
	Özel Banka	F	52	2	54
		%	60,5%	2,3%	62,8%
TOPLAM		F	77	9	86
		%	89,5%	10,5%	100,0%

Katılımcıların, çalıştıkları banka türü ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme programlarından hangileri uygulanmaktadır?” sorusuna verilen yanıtlardan “Koçluk” ifadesi ile arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $\chi^2=4,097$ , Sd=1,  $P=0,043$ ).

**Tablo 29: Banka türü ile “Koçluk” İfadesi İlişkisi**

			Koçluk		TOPLAM
			Boş	İşaretli	
Banka	Kamu Bankası	F	19	13	32
		%	22,1%	15,1%	37,2%
	Özel Banka	F	43	11	54
		%	50,0%	12,8%	62,8%
TOPLAM		F	62	24	86

			Koçluk		TOPLAM
			Boş	İşaretli	
Banka	Kamu Bankası	F	19	13	32
		%	22,1%	15,1%	37,2%
	Özel Banka	F	43	11	54
		%	50,0%	12,8%	62,8%
TOPLAM		F	62	24	86
		%	72,1%	27,9%	100,0%

Anketin bu bölümünde bulunan, örnek verilenler haricinde, diğer maddeler ile banka türü arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından ve grup olarak değerlendirildiğinde anlamlı bir ilişki gözlenemediğinden;  $H_018$  hipotezi desteklenmiştir. Likert ölçeği ile ilgili hipotezlere geçmeden önce, anketin ikinci sayfasında bulunan soruların gruplandırılması hususunda, daha önce verilen bilgiyi hatırlatma anlamında tekrarlamak yararlı olacaktır. “Organizasyonel kariyer yönetimi” grubu 1 ve 2. sorulardan, “kariyer yönetiminin organizasyonel faydaları” grubu 3 ve 4. sorulardan, “organizasyonun birey üzerinde yoğunlaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları” grubu 5-13. sorulardan, “organizasyonel kariyer planlaması” grubu 14 ve 15. sorulardan, “organizasyonel kariyer yolları” grubu 16 ve 17. sorulardan, “organizasyonel kariyer geliştirme” grubu 18 ve 19. sorulardan ve “organizasyonel kariyer geliştirme programları” grubu ise 20-30. sorulardan oluşmaktadır.

**H<sub>019</sub>:** Katılımcıların, çalıştıkları banka türü ile; “Organizasyonel kariyer yönetimi” grubundaki ifadelerle verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizler sonucunda, banka türü ile, organizasyonel kariyer yönetimi grubundaki ifadelerle verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Örnek olarak, banka türü ile “Kariyer yönetimi işlevi, döngüsel ve sürekli.” ifadesi arasındaki ilişki incelendiğinde, tablodan da anlaşıldığı üzere, verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından ( $x^2=5,711$ ,  $Sd=4$ ,  $P=0,222$ ) ve benzer durum diğer ifadede de görüldüğünden;  $H_019$  hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 30: Banka Türü İle “Kariyer Yönetimi İşlevi, Döngüsel ve Sürekli.” İfadesi İlişkisi**

			Kariyer yönetimi işlevi, döngüsel ve sürekli.					TOPLAM
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Banka	Kamu Bankası	F	2	1	5	14	10	32
		%	2,3%	1,2%	5,8%	16,3%	11,6%	37,2%
	Özel Banka	F	0	6	6	21	21	54
		%	,0%	7,0%	7,0%	24,4%	24,4%	62,8%
TOPLAM		F	2	7	11	35	31	86
		%	2,3%	8,1%	12,8%	40,7%	36,0%	100,0%

**H<sub>020</sub>:** Katılımcıların, çalıştıkları banka türü ile; “kariyer yönetiminin organizasyonel faydaları” grubundaki ifadelerle verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizler sonucunda, banka türü ile, kariyer yönetiminin organizasyonel faydaları grubundaki ifadelerle verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Örnek olarak, banka türü ile “Kariyer yönetimi, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi tespit eder.” ifadesi arasındaki ilişki incelendiğinde, tabloda da görüldüğü gibi, verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından ( $x^2=3,352$ ,  $Sd=4$ ,  $P=0,501$ ) ve benzer durum diğer ifadede de yinelenmediğinden;  $H_020$  hipotezi desteklenmiştir.



**Tablo 31: Banka Türü İle “Kariyer Yönetimi, Gelecekteki İnsan Kaynakları İhtiyacını Daha İyi Tespit Eder.” İfadesi İlişkisi**

			Kariyer yönetimi, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi tespit eder.					
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Banka	Kamu	F	3	1	3	13	12	32
	Bankası	%	3,5%	1,2%	3,5%	15,1%	14,0%	37,2%
	Özel	F	2	6	3	25	18	54
	Banka	%	2,3%	7,0%	3,5%	29,1%	20,9%	62,8%
TOPLAM		F	5	7	6	38	30	86
		%	5,8%	8,1%	7,0%	44,2%	34,9%	100,0%

**H<sub>0</sub>21:** Katılımcıların, çalıştıkları banka türü ile; “organizasyonun birey üzerinde yoğunlaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları” grubundaki ifadelerle verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizler sonucunda, banka türü ile, organizasyonun birey üzerinde yoğunlaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları grubundaki ifadelerle verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Örnek olarak, banka türü ile “Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterlidir.” ifadesi arasındaki ilişki incelendiğinde, tablodan da anlaşıldığı gibi, verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından ( $\chi^2=2,820$ ,  $Sd=4$ ,  $P=0,588$ ) ve benzer durum diğer ifadelerde de tekrarlandığından;

H<sub>0</sub>21 hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 32: Banka Türü İle “Çalışanların Terfi Ettirilmesinde Başlıca Esaslar Kıdem ve Yeterlidir.” İfadesi İlişkisi**

			Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterlidir.					
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Banka	Kamu	F	2	5	4	14	7	32
	Bankası	%	2,3%	5,8%	4,7%	16,3%	8,1%	37,2%
	Özel	F	1	8	10	18	17	54
	Banka	%	1,2%	9,3%	11,6%	20,9%	19,8%	62,8%
TOPLAM		F	3	13	14	32	24	86
		%	3,5%	15,1%	16,3%	37,2%	27,9%	100,0%

**H<sub>0</sub>22:** Katılımcıların, çalıştıkları banka türü ile; “organizasyonel kariyer planlaması” grubundaki ifadelerle verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizler sonucunda, banka türü ile, organizasyonel kariyer planlaması grubundaki ifadelerle verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Örnek olarak, banka türü ile “Kariyer planlamasında önemli olan örgütün ihtiyacı ile çalışanların beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılandırmaktır.” ifadesi arasındaki ilişki incelendiğinde, tabloda da görüldüğü gibi, verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki gözlenemediğinden ( $\chi^2=1,773$ ,  $Sd=4$ ,  $P=0,777$ ) ve benzer durum diğer ifadelerde de tekrarlandığından; H<sub>0</sub>22 hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 33: Banka Türü İle “Kariyer Planlamasında Önemli Olan Örgütün İhtiyacı İle Çalışanların Beklentileri Arasında Denge Oluşturmak ve Her İkisini De Karşılandırmaktır.” İfadesi İlişkisi**

			Kariyer planlamasında önemli olan örgütün ihtiyacı ile çalışanların beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılandırmaktır.					
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Banka	Kamu	F	3	1	5	13	10	32
	Bankası	%	3,5%	1,2%	5,8%	15,1%	11,6%	37,2%
	Özel	F	6	3	4	25	16	54
	Banka	%	7,0%	3,5%	4,7%	29,1%	18,6%	62,8%
TOPLAM		F	9	4	9	38	26	86

			Kariyer planlamasında önemli olan örgütün ihtiyacı ile çalışanların beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılandırmaktır.					
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Banka	Kamu	F	3	1	5	13	10	32
	Bankası	%	3,5%	1,2%	5,8%	15,1%	11,6%	37,2%
	Özel	F	6	3	4	25	16	54
	Banka	%	7,0%	3,5%	4,7%	29,1%	18,6%	62,8%
TOPLAM		F	9	4	9	38	26	86
		%	10,5%	4,7%	10,5%	44,2%	30,2%	100,0%

**H<sub>0</sub>23:** Katılımcıların, çalıştıkları banka türü ile; “organizasyonel kariyer yolları” grubundaki ifadeler verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizler sonucunda, banka türü ile, organizasyonel kariyer yolları grubundaki ifadeler verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Örnek olarak, banka türü ile “Kariyer yolları, çalışanın beklentileri ve görev gerekliliğini uyumlaştırır.” ifadesi arasındaki ilişki incelendiğinde, tablodan da anlaşıldığı üzere, verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki gözlenemediğinden ( $x^2=3,328$ ,  $Sd=4$ ,  $P=0,504$ ) ve benzer duruma diğer ifadelerde de rastlandığınan; H<sub>0</sub>23 hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 34: Banka Türü İle “Kariyer Yolları, Çalışanın Beklentileri ve Görev Gerekliliğini Uyumlaştırır.” İfadesi İlişkisi**

			Kariyer yolları, çalışanın beklentileri ve görev gerekliliğini uyumlaştırır.					
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Banka	Kamu	F	2	1	8	14	7	32
	Bankası	%	2,3%	1,2%	9,3%	16,3%	8,1%	37,2%
	Özel	F	2	4	8	21	19	54
	Banka	%	2,3%	4,7%	9,3%	24,4%	22,1%	62,8%
TOPLAM		F	4	5	16	35	26	86
		%	4,7%	5,8%	18,6%	40,7%	30,2%	100,0%

**H<sub>0</sub>24:** Katılımcıların, çalıştıkları banka türü ile; “organizasyonel kariyer geliştirme” grubundaki ifadeler verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizler sonucunda, banka türü ile, organizasyonel kariyer geliştirme grubundaki ifadelerden 18. soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamışken, 19. soruya verilen cevaplarda anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Banka türü ile “Kariyer geliştirme, verim kaybını azaltır ve verimliliği yükseltme önündeki engellerin kaldırılmasını sağlar.” ifadesi arasındaki ilişkiye bakıldığında, tabloda da görüldüğü gibi, verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir ( $x^2=11,060$ ,  $Sd=4$ ,  $P=0,026$ ). Diğer ifadelerde anlamlı bir ilişki saptanamadığından; H<sub>0</sub>24 hipotezi kısmen desteklenmiş, kısmen de desteklenmemiştir.

**Tablo 35: Banka Türü İle “Kariyer Geliştirme, Verim Kaybını Azaltır ve Verimliliği Yükseltme Önündeki Engellerin Kaldırılmasını Sağlar.” İfadesi İlişkisi**

			Kariyer geliştirme, verim kaybını azaltır ve verimliliği yükseltme önündeki engellerin kaldırılmasını sağlar.					
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Banka	Kamu	F	3	0	5	19	5	32
	Bankası	%	3,5%	,0%	5,8%	22,1%	5,8%	37,2%
	Özel	F	3	6	6	18	21	54
	Banka	%	3,5%	7,0%	7,0%	20,9%	24,4%	62,8%
TOPLAM		F	6	6	11	37	26	86
		%	7,0%	7,0%	12,8%	43,0%	30,2%	100,0%

**H<sub>0</sub>25:** Katılımcıların, çalıştıkları banka türü ile; “organizasyonel kariyer geliştirme programları” grubundaki ifadeler verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizler sonucunda, banka türü ile, organizasyonel kariyer geliştirme programları grubundaki ifadelere verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Örnek olarak, banka türü ile “İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmelerini sağlar.” ifadesi arasındaki ilişki irdelendiğinde, tabloda da izlendiği gibi, verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki gözlenemediğinden ( $\chi^2=1,620$ ,  $Sd=4$ ,  $P=0,805$ ) ve benzer duruma diğer ifadelerde de rastlandığından;  $H_0$  hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 36: Banka Türü İle “İş Rotasyonu, Örgütte Çalışanların Potansiyellerini Yükselterek Başka İşlere Yönelmelerini Sağlar.” İfadesi İlişkisi**

			İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmelerini sağlar.				TOPLAM	
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum
Banka	Kamu	F	2	4	4	11	11	32
	Bankası	%	2,3%	4,7%	4,7%	12,8%	12,8%	37,2%
Özel	Banka	F	1	7	10	19	17	54
		%	1,2%	8,1%	11,6%	22,1%	19,8%	62,8%
TOPLAM		F	3	11	14	30	28	86
		%	3,5%	12,8%	16,3%	34,9%	32,6%	100,0%

### Sonuç ve Değerlendirme

Örgütler, organizasyon yapılarını değiştirmek zorunda kalmış, daha bireyci, kariyer yolları açık, performans kriterlerinin kariyer basamakları için çok önemli olduğu yapıları benimsemek durumunda kalmışlardır. Bireylerin kariyer gelişimleri için kurumlar, eskinin aksine, her safhada etkin ve söz sahibi olmak hususunda kurumsal olarak destek vermekte ve yapılanmaktadır. Örgütler, çalışanlarının moral, motivasyon ve verimliliklerini artırmak, çalışanları bünyesinde tutmayı başararak örgütsel bağlılıklarını artırmak, iş ve göreve uygun çalışanları belirlemek ve görevlendirmek, ilerde gerçekleşecek personel ihtiyacı için öngörü de bulunarak buraları uygun şekilde doldurmak için kariyer yönetimi ve planlamasına ihtiyaç duyacaklardır. Yoksa çalışanlar tatmin olamayacak, verimlilikleri düşecek, yeni iş arayışlarına girmeleri muhtemel olacaktır. Bu da örgütsel hedeflerden daha da fazla uzaklaşmalara neden olacaktır. Bu gibi durumlar, stres ve yoğunluğun hat safhada olduğu bankalarda meydana gelmesi çok daha muhtemeldir. Dolayısıyla bankalar ve finans kuruluşları, bu konuda çok daha hassas davranmalı, personeline sahip çıkarak onların maksimum refah ve motivasyonu sağlamalıdır. Aksi halde örgütsel hedeflerden uzaklaşılacak, rekabet gücü zayıflayacak, bu da işletmenin süreklilik fonksiyonunu sektöre uğratarak yok olmasına bile neden olabilecektir. Çalışanların emek ve sorumluluklarına göre performansları değerlendirilmesi ve onlara uygun kariyer yollarının açık tutulması, bu zor sektörde örgütsel hedeflere doğru ilerlerken, önemli bir aşamayı atlamak anlamına gelebilecektir.

Araştırmada, banka ve finans organizasyonlarında kariyer yönetimi uygulamaları incelenmiş, bireylerin bu konudaki yaklaşımları ve kurumsal olarak bu konuya gereken önemin verilip verilmediği araştırılmıştır. Bireylerin demografik bilgileri, kurumdaki görevleri ve çalışma süreleri bağımsız değişken olarak alındığında, verilen cevaplar için bir ayrışma olmayacağı tahmin edilmiş, beklenildiği gibi cevaplarda anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Banka türü (kamu/özel) bağımsız değişken olarak alındığında ise, bireylerin çalıştıkları bankanın kamu bankası yahut özel banka olması hususunda anlamlı bir ilişki tahmin edilmekte iken, sonuçlara bakıldığında, beklenen anlamlı ilişkiye ulaşılamamıştır. Yani; bireyler ifadeleri aynı yönde yanıtlamışlardır. Başlangıçta tahmin edilen durum, özel bankalarda kariyer yönetimi anlayışının daha fazla göz önüne alınmasıdır. Çünkü kamu bankalarının, bürokratik açılardan daha hantal bir yapıda oldukları tahmin edilmektedir. Son yıllarda, kamusal yapıdaki değişikliklerle daha bireyci ve performansa dayalı bir anlayışın hakim olmaya

başlaması da anlamlı ilişki bulunamamasının nedenleri arasında savunulabilir. Aksi bir düşünce ile yaklaşmak gerekirse, kamu bankalarının nispeten daha eski ve köklü kuruluşlar olması, tecrübelerinin daha yoğun olmasına ve kurum kültürünün daha oturmuş olmasına da neden olabilir. Muhtemelen, bu durum kariyer yönetimi ve planlaması hususunda kamu bankaları için önemli bir avantaj haline geldiği savunulmaktadır.

Kamu bankalarının, kamu gücüyle donatılmış olmaları, (tabî ki) kariyer yönetimi anlayışına engel olmadığı görülmekte, tahmin edilenin aksine, en az özel bankalar kadar bu konunun üzerinde durulduğu anlaşılmaktadır. Zaten böyle olmasaydı, verilen yanıtlar incelendiğinde anlamlı ilişkilere rastlanmış olacak, özel banka çalışanları ile kamu bankası çalışanlarının verdikleri cevaplarda ayrışmalar gözlenebilecektir. Sonuç olarak, kariyer yönetiminin etkili bir şekilde uygulanması ve geliştirilmesi, bireylerin örgütsel bağlılığının, verimliliğin, motivasyonun artmasına neden oluyorsa ve örgütler, ihtiyacına uygun çalışan profiline daha çabuk ulaşabilmektelerse, bankalar için kariyer yönetimini etkili bir şekilde uygulamak hayati önem taşımaktadır. Özel sektör bankalarının karşılarında, çok daha güçlü, daha fazla imkana ve avantajlara sahip kamu bankalarının olduğu düşünüldüğünde (kamu sektörünün weber'ci itaatkar yapısının önemli bir dezavantaj teşkil ettiği halde, kariyer yönetimine gereken önemi vermeye çalıştıkları görüldüğüne göre), rekabet güçlerini koruyabilmeleri için bu konuya hak ettiği önemi vermeleri gerekliliği savunulmaktadır.

#### **Kaynakça**

- Akın, Adnan. (2000). İnsan Kaynakları Eğitiminde Özel Rehberlik (Coaching) Yaklaşımıyla Yönetici Yetiştirme, *Kırıkkale Üniversitesi, S.B.E. Doktora Tezi*, Kırıkkale.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, *Psychological Review*, 84, 191.
- Gerek, Meltem. (2009). Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, *Afyon Kocatepe Üni. S.B.E. Yüksek Lisans Tezi*, Afyon, s.116 (anket).
- King, AS. (1999).Crescendo Model of Career Motivation and Commitment: Identity,Insight and Resilience. *International Journal of Value-based Management*, 12- (1), s.29-49.