

KARİYER YÖNETİMİNİN MOTİVASYONA ETKİSİ: BANDIRMA İLÇESİNDE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Sedat Yumuşak¹

Mehmet Çoban²

ÖZET

Bu çalışmayla kariyer yönetiminin motivasyona etkisi ve kariyer yönetiminin cinsiyet ve eğitim faktörlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda öncelikle kariyer ve motivasyon konularıyla ilgili literatür çalışması yapılmıştır. Çalışmanın örneklemini Bandırma'da faaliyet gösteren banka çalışanları oluşturmaktadır. SPSS 17.0 paket programında Korelasyon Analizi, Bağımsız Örneklem T-testi ve Tek yönlü ANOVA varyans analizleri ile analiz edilmiştir. Bu çalışma kapsamında Kariyer yönetimi ile Motivasyon arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer, kariyer yönetimi, motivasyon, Herzberg.

THE EFFECTS OF CAREER MANAGEMENT ON PERSONAL MOTIVATION: A STUDY IN BANKING SECTOR IN BANDIRMA

ABSTRACT

In this study, correlation between career management and motivation in addition to that the difference between sex and education level about career management perception were observed. First of all, literature review about career and motivation was done. The sample of this study compose of bank employees in Bandırma. Correlation, Independent samples t-test and One way ANOVA tests were used in SPSS 17.0 program. After analysis it was seen that there is no relation between career management and motivation.

Key Words: Career, Career Management, Motivation, Herzberg.

¹ Yrd. Doç. Dr, Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İİBF İşletme Bölümü, Yönetim Organizasyon ABD

² Bilim Uzmanı

1. GİRİŞ

Son yıllarda hizmet sektörünün hızla yaygınlaşması ile birlikte işletmeler açısından insan faktörünün önemi bir kat daha artmıştır. Bu kadar önemli bir konuda insanların verimliliğinin artırılması adına motivasyonun artırılması ayrı bir öneme sahiptir. İş gören motivasyonunu etkileyen o kadar çok etken olabilmektedir ki literatüre bakıldığında bu konuda birçok araştırma karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada son yıllarda daha da önem kazanan kariyer yönetimi konusunun motivasyona etkisi ve kariyer ile cinsiyet ve kariyer ile eğitim seviyesi arasındaki ilişki incelenmeye çalışılacaktır. Öncelikle kariyer ve motivasyon konularında literatür taraması yapıldıktan sonra araştırma ile ilgili bilgiler verilecektir.

2. KARIYER İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Kariyer sözcüğü, Türkçe'ye Fransızca “carriere” sözcüğünden türemiştir. Sözcük, Fransa'nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinde “carriera” (araba yolu) anlamına gelmektedir. Fransızca'da kelime; meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön, araba yarışına ayrılmış etrafı çevrili alan gibi anlamlarda da kullanılmaktadır (Bingöl, 2010, s. 341).

Baruch (2006), kariyeri, çalışanların bir veya daha fazla işletmedeki iş ve deneyim yolu boyunca gelişimi ve ilerlemesi olarak tanımlamıştır. Kariyer kelimesi bir kişinin ömrü boyunca sahip olduğu pozisyonların sıralanması olarak açıklanabilir. Belirli bir zamanda yapılan bir dizi işlerdir veya kişinin hayatındaki işle ilgili deneyiminin gidişatıdır (Ko, 2012, s. 1006).

Sullivan ve Baruch (2009), kariyeri geniş bir bakış açısıyla “Bireyin yaşam süreci boyunca organizasyonun hem içinde hem de dışında kendine has bir gidişatla elde ettiği işle ilgili olan ve diğer deneyimleridir.” olarak tanımlamışlardır. Değişik şartlarda kişinin farklı kariyer alternatiflerini ve sonuçlarını tercih edebilmesi tartışmalı bir konudur. Mesela işten çıkarılma gibi kariyer ile ilgili bir durum yeni bir başlangıç fırsatı olarak görülebilir ve bireyler doğrusal olmayan kariyer yolunu seçebilirler çünkü bireylerin yaşam tarzlarına daha uygun farklı bir yol olabilir (Schilling, 2012, s. 726).

Kariyer kavramına genel olarak değindikten sonra kariyer yönetimine bakacak olursak; Kariyer yönetimi en kısa tanımıyla, yaşamın yönetilme sürecidir (Nadarajah, Kadiresan, Kumar, Kamil, & Yusoff, 2012, s. 107). Kariyer yönetimi, iş gücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Farklı bir ifade ile kariyer yönetimi, kişilerin

imkan ve kabiliyetlerini test etmelerine yardımcı olmak amacıyla kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanmasıdır (Dilsiz, 2011, s. 12).

Kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarının tatmini ve çalışanların amaçlarına ulaşması amacıyla yöneticilere olanak sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. İş görenlerin işe alınmalarını, ilerlemelerini, terfilerini ve işten ayrılmalarıyla noktalanmış aşamaları kapsamaktadır. Diğer taraftan kariyer yönetimi; kariyer planlama ve kariyer geliştirmeyi de kapsamaktadır (Yaprak, Hotamışlı, & Gerek, 2010, s. 400).

Kariyer yönetiminin anlaşılması iki açıdan önem kazanmaktadır. İlki, kişiye kariyerini daha etkili bir şekilde kontrol altına alma imkanı sağlar. İkinci olarak, işletmelerin, çalışanlarının karşılaştıkları kariyer kararları ve ikilemelerini anlayarak onlara fayda sağlamalarına imkan verir (Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2010, s. 13).

Son yıllarda, Organizasyonel kariyerden sürekli değişen ve sınırsız kariyere geçiş görülmektedir. Eğitimli bireyler kendi kariyerlerinin girişimcisi olmaktadır. Bu bireyler piyasa şartları elverdiği ölçüde kendi hedeflerine uyan işleri tercih etmektedir (Hoekstra, 2011, s. 159).

Kariyer planlaması bir sistem olarak düşünüldüğünde, birey ve işletme bu sistemde yer alır. Bu sistemin etkin işleyebilmesi için ilk olarak bireyin ilgileri, kabiliyetleri değerlendirilmeli daha sonrasında birey/işletme gelecekle ilgili etkinlik planları geliştirilmeli ve birey, yaşam boyunca karşılaşılabileceği pozisyonlar için geliştirilmelidir (Albayrak, 2007, s. 35).

Örgütsel kariyer planlamada temel amaç, örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılmasıdır. Ayrıca, bireyin gelişim ve ilerlemesini sağlamak suretiyle örgütte ihtiyaç duyulabilecek elemanların önceden belirlenebilmesi durumudur. Geleceğe dönük personel ihtiyacına göre kariyer planlaması uygulayan örgütler, süreç içerisinde sektördeki diğer örgütlerle daha rahat rekabet edebilme şansı sağlayabilmektedir. Bu nedenle, yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren örgütlerin; kalifiye elemanları elde etme zorlukları ve maliyetleri, kariyer planlama çalışmalarının önemini arttırmaktadır (Kılıç & Öztürk, 2010, s. 984).

Kariyer planlamasında ve gelişmesinde bireyleri ve organizasyonları birkaç faktör etkileyebilmektedir. Bireysel seviyede birkaç farklı ve karmaşık etki olabilir. Bunlar fırsatların etkisiyle birlikte yaş, cinsiyet, eğitim, sosyal, ekonomik ve çevresel etkiler gibi faktörleri de ihtiva edebilir. Organizasyonel bakış açısından kariyer planlama ve geliştirme organizasyonun ihtiyaçlarını ve insan kaynakları planlamasını etkileyebilir. Geleneksel organizasyonel kariyerin terkiyle beraber ve organizasyondaki dikey terfiyle bireylerin yeteneklerini geliştirme ihtiyaçları ve iş verilebilirliği tartışılmaya başlamıştır. Birey açısından kariyer kendi kendini sürekli geliştirme olarak görülebilir (McCabe, 2008, s. 223).

3. MOTİVASYON

Bireysel ve organizasyonel performansın hayati belirleyicisi, işyeri motivasyonu olduğundan dolayı motive edilmiş çalışanlar tüm işletmelerin temelini oluşturmaktadır (Giauque & Ritz, 2010, s. 213). Çalışanları motive etmek tüm yöneticilerin ilgilenmek zorunda oldukları önemli bir konudur (Kanbur & Kanbur, 2008, s. 30).

Motivasyon kavramı, örgütsel davranış alanında çok sıklıkla kullanılmaktadır. Kavramın ortaya çıkışından bugüne kadar 140'ın üzerinde tanım yapılmıştır. Örgütsel davranış alanında çalışan akademisyenlerin hemen tamamı motivasyonu tanımlamanın çok ciddi zorlukları içinde barındırdığını ifade etmişlerdir (Alkış & Öztürk, 2009, s. 215). Buna rağmen en temel anlamıyla motivasyon, insanın hareketlerini ve aktivitelerini uyarıcı zihinsel bir durum olarak tanımlanabilir (Afsal, İmran, Khan, & Hamid, 2010, s. 81).

İşletmenin hayatta kalabilmesi ve yaşamını sürdürebilmesi, çok sayıda ön şartı yerine getirebilmesiyle yakından ilişkilidir. Bireysel performans ve bir ileri noktada işletme performansı ve verimlilik söz konusu ön şartların en önemlilerindedir. Ayrıca verimliliğin bireysel performansla yakından ilişkili olduğu söylenebilir (Barlı & Özen, s. 439).

İnsanın sosyal bir varlık olması nedeniyle çalışanların nerede, ne zaman, nasıl davranacağı, ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğu sürekli araştırılmıştır. Bu araştırmalardan hareketle motivasyon konusunda geliştirilen teoriler iki ana grupta toplanmaktadır. Birincisi içsel faktörlere ağırlık veren “Kapsam Teorileri”, ikincisi ise dışsal faktörlere ağırlık veren “Süreç Teorileri”dir (Örücü & Kanbur, 2008, s. 86).

İçsel motivasyon bakış açısına göre, iş görenler işin kendisi tarafından motive olurlar. Burada kişinin davranışını düzenleyen dışsal kontrol yoktur. Bu tür bir motivasyon durumu, kişinin kendi yeteneklerini ortaya koyma deneyimi olarak nitelendirilebilir. İçsel motivasyon araçları, doğrudan işin doğasıyla ilgilidir ve işin içeriğinden kaynaklanır. İlgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörleri içerir (Dündar, Özutku, & Taşpınar, 2007, s. 108).

Bir örgütün iş görenlerini, görevlerini yapmaya güdüleme biçimi, örgütün yönetim biçimine, içinde yaşadığı çevreye, bu çevreden alıp kullandığı kültürel değerlere göre değişir. İş görenleri motive etmek için sadece bir tek teknik yoktur. Uygulanan motivasyon tekniğini iş görene uygun olup olmaması söz konusudur. Bir iş görene uygun gelen bir teknik, başka bir iş görene uygun olmayabilir (Ergül, 2005, s. 69).

Yöneticiler, güdülerin kültürler boyunca farklılık gösterdiğini anlamının yanı sıra, bu güdülerin farklı kültürlerde farklı biçimlerde sıralandığının ve motive edilme süreçlerinin de farklı olacağını farkına varmak zorundadırlar (Okan & Demir , 2009, s. 125). Bu kapsamda Herzberg'in çift faktör kuramını ayrıntılı olarak incelemek gerekecektir.

4. HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMI

Frederick Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisi, yönetim ile ilgili araştırmaların geçmişinde en tartışmalı konulardan biridir. Herzberg çalışanların motivasyonu ve tatmini hakkında maaşların iş tatminine çok az katkısı olduğu, tüm çalışanların ruhsal gelişmeye ihtiyacı olduğu ve kişiler arası ilişkilerin tatminden ziyade tatminsizliğe sebep olduğu gibi iddialarda bulunarak temel varsayımlara meydan okumuştur (Sachua, 2007, s. 377).

Herzberg'in teorisinin temelleri 1959'da oluşturulmasına rağmen o zamandan itibaren teorileri daha da geliştirmiştir (Miner, 2005, s. 62). Meşhur bir yönetim kuramcısı olan Frederick Herzberg'in "Motivasyon Muhafaza Kuramı," Maslow'un kuramından sonra en iyi bilinen motivasyon kuramı olarak kabul edilmektedir. Herzberg'in kuramı, "Çift Faktör Kuramı"/"Motivasyon – Hijyen Kuramı" olarak da isimlendirilmektedir. Herzberg, işin kendisi ile ilgili olan ve çalışanları tatmin eden faktörleri "motive edici faktörler", işin çalışma koşulları ile ilgili olan faktörleri de "hijyen faktörler" olarak tanımlamıştır (Gökçe, Şahin, & Bulduklu, s. 236,237).

5. YÖNTEM

Araştırmanın amacı; bankacılık sektöründe çalışanların kariyer yönetimi ile ilgili algılarının motivasyona etkisinin incelenmesidir. Çalışmamızın ana kütlesi Bandırma bölgesinde faaliyet gösteren banka çalışanlarıdır. Örnek kitle, bu ana kütleyi temsil edebilecek tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmesi sonucu oluşturulmuştur. Kariyer yönetiminin iş gören motivasyonuna etkisini ölçmek için Emeksiz (2007) tarafından kullanılan 14 ifadeden oluşan Kariyer ile ilgili ölçek kullanılmıştır. Motivasyonun ölçümü için 24 ifadeden oluşan Herzberg motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Değerlendirmede 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Her bir sorunun cevap kısmı, "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum", "Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir. Araştırma kapsamında 200 anket dağıtılmış olup geri dönen anketlerden 84 anket değerlendirmeye uygun bulunmuş ve çalışmadan elde edilen veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS 17.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir.

6. BULGULAR

SPSS 17.0 istatistik paket programında frekans değerleri alınarak Tablo 1'deki anketi yanıtlayanlara ilişkin demografik bilgiler elde edilmiştir.

Tablo 1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların Demografik Özellikleri								
Özellikler		f	%	Özellikler		%		
Cinsiyet	Kadın	45	53,6	Bulunduğu kurumda çalışma süresi	0-1	8	9,5	
	Erkek	39	46,4		2-5	25	29,8	
	Toplam	84	100		6-10	31	36,9	
Medeni Durum	Evli	48	57,1		11-15	14	16,7	
	Bekar	36	42,9		16-20	1	1,2	
	Toplam	84	100		20 ve üzeri	5	6,0	
Yaş	25 yaş altı	3	3,6		Toplam	84	100	
	26-31	44	52,4		İş deneyimi	0-1	4	4,8
	32-37	21	25,0			2-5	26	31,0
	38-43	11	13,1			6-10	29	34,5
	44 ve üzeri	5	6,0	11-15		18	21,4	
	Toplam	84	100	16-20		2	2,4	
Eğitim Durumu	İlköğretim veya Lise	6	7,1	20 ve üzeri		5	6,0	
	Ön lisans	6	11,9	Toplam	84	100		
	Lisans	59	70,2	Aylık Gelir	~ 1000'den az	7	8,3	
	Lisansüstü	9	10,7		~ 1001 - 2000	46	54,8	
	Toplam	84	100		~ 2001 – 3000	30	35,7	
Sektör	Kamu	32	38,1		~ 3000 ve üzeri	1	1,2	
	Özel	52	61,9		Toplam	84	100	
	Toplam	84	100					

Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir (Eymen, 2007, s. 74). Ölçeğin kabul edilebilir güvenilirlik derecesi 0.70'in üzerinde olması gerekmektedir (Nauman, Khan ve Ehsan, 2010, s. 643; Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 264,265). Araştırmada kullanılan kariyer yönetimi ölçeğinin güvenilirlik derecesi SPSS 17.0 programında değerlendirilmiş olup 0.914 olarak çıkmış, Herzberg'in Motivasyon ölçeğinin güvenilirlik derecesi 0,897 olarak çıkmıştır. Bu değerler kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın temelini oluşturan kariyer yönetiminin motivasyona etkisi ile ilgili literatür incelenmiş olup Kırıcı (2007)'nin yapmış olduğu çalışmada Kariyer yönetiminin motivasyon üzerine pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Bu çalışma kapsamında Herzberg Motivasyon ölçeğinin alt

boyutları olan Motive edici unsurlarla kariyer yönetiminin ve Hijyen faktörlerle kariyer yönetiminin arasındaki ilişki test edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda H_1 ve H_2 önermeleri yapılmıştır.

H_1 : Kariyer yönetimi ile Herzberg'in motivasyon faktörlerinden Hijyen faktörler arasında ilişki vardır.

H_2 : Kariyer yönetimi ile Herzberg'in motivasyon faktörlerinden motive edici faktörler arasında ilişki vardır.

H_1 ve H_2 'yi test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasında ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir (Altunışık, Coşkun , Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2004, s. 197).

Tablo 2 Kariyer Yönetimi & Hijyen Faktörler

Hipotez 1	Kariyer Yönetimi	Hijyen Faktörler
Pearson Correlation	1	,142
Kariyer Yönetimi Sig. (2-tailed)		,196
N	84	84
Pearson Correlation	,142	1
Hijyen Faktörler Sig. (2-tailed)	,196	
N	84	84

Kariyer yönetimi ile Hijyen faktörler arasındaki ilişki Tablo 2'de yer almakta olup bu çalışma kapsamında aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Böylelikle Hipotez 1 reddedilmiştir.

Tablo 3 Kariyer Yönetimi & Motive Edici Faktörler

Hipotez 1	Kariyer Yönetimi	Motive Edici Faktörler
Pearson Correlation	1	,181
Kariyer Yönetimi Sig. (2-tailed)		,099
N	84	84
Pearson Correlation	,181	1
Motive Edici Faktörler Sig. (2-tailed)	,099	
N	84	84

Kariyer yönetimi ile Motive edici faktörler arasındaki ilişki Tablo 3'de yer almakta olup bu çalışma kapsamında aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Böylelikle Hipotez 2 reddedilmiştir.

Adıgüzel (2008)'in çalışmasında Kariyer yönetimine etki eden faktörler ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu çalışmada da Kariyer planlaması ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla Hipotez 3 önerilmiştir.

H₃: Kariyer Planlaması ile Cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 4. Kariyer Yönetimi & Cinsiyet, T-testi Sonuçları

Cinsiyet		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kariyer Planlaması	Kadın	45	3,4635	,80346	,11977
	Erkek	39	3,6612	,76943	,12321

Kariyer Planlaması	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)			Lower	Upper
Equal variances assumed	,270	,604	-1,147	82	,255	-,19768	,17237	-,54058	,14522
Equal variances not assumed			-1,150	81,160	,253	-,19768	,17183	-,53956	,14420

Hipotez 3'ün test edilmesi amacıyla bağımsız iki grup t-testi uygulanmış olup kariyer yönetimi ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ve Hipotez 3 kabul edilmiştir.

Kariyer yönetiminin eğitim ile arasındaki farklılığı test etmek amacıyla Hipotez 4 önerilmiştir.

H₄: Kariyer yönetimi ile Eğitim seviyesi arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 5. Kariyer Yönetimi & Eğitim, ANOVA Testi Sonuçları

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kurumunuzda çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru bir şekilde saptamaya yönelik çalışmalar yürütülüyor mu?	Between Groups	1,141	3	,380	,432	,731
	Within Groups	70,419	80	,880		
	Total	71,560	83			
Kurumun sağladığı fırsatlar çalışanların mesleki ihtiyaçlarını karşılamaya uygun hale getiriliyor mu?	Between Groups	1,472	3	,491	,603	,615
	Within Groups	65,100	80	,814		
	Total	66,571	83			

Kurumunuzda adaletli bir terfi politikası uygulanıyor mu?	Between Groups	2,856	3	,952	,664	,577
	Within Groups	114,704	80	1,434		
	Total	117,560	83			
Çalışanlara mesleki danışmanlık ve rehberlik hizmetleri veriliyor mu?	Between Groups	,999	3	,333	,232	,874
	Within Groups	114,561	80	1,432		
	Total	115,560	83			
Kurumunuzda iş bölümü, iş geliştirme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu ve kalite grupları oluşturuluyor mu?	Between Groups	8,262	3	2,754	2,278	,086
	Within Groups	96,726	80	1,209		
	Total	104,988	83			
Kurumunuzda kariyer planlama grupları oluşturuluyor mu?	Between Groups	3,118	3	1,039	,748	,527
	Within Groups	111,204	80	1,390		
	Total	114,321	83			
Kurumunuzda çalışanların kendilerini geliştirmeleri için çeşitli kişisel gelişim programları sunuluyor mu?	Between Groups	2,260	3	,753	,763	,518
	Within Groups	79,025	80	,988		
	Total	81,286	83			
Kurumunuzda çalışanlara sürekli eğitim olanakları sağlanarak bu konudaki çabalar destekleniyor mu?	Between Groups	3,219	3	1,073	1,137	,339
	Within Groups	75,483	80	,944		
	Total	78,702	83			
Kurumunuzdaki çalışanlar uygulanan kişisel gelişim ve kariyer planlaması ile ilgili programlara aktif bir şekilde katılıyor mu?	Between Groups	2,833	3	,944	1,019	,389
	Within Groups	74,120	80	,926		
	Total	76,952	83			
Kurumunuzdaki çalışanlar mesleki gelişim etkinliklerinde etkin rol alıyor mu?	Between Groups	1,487	3	,496	,434	,729
	Within Groups	91,323	80	1,142		
	Total	92,810	83			
Kurumunuz çalışanları kendi ihtiyaç, değer ve kişisel hedeflerini belirleyebiliyor mu?	Between Groups	,180	3	,060	,063	,979
	Within Groups	75,856	80	,948		
	Total	76,036	83			
Kurumunuzdaki çalışanlar öze yaşamını mesleki kariyerine paralel olarak düzenleme konusunda bilinçli davranıyor mu?	Between Groups	2,284	3	,761	1,019	,389
	Within Groups	59,752	80	,747		
	Total	62,036	83			
Kurumunuzdaki çalışanlar kendilerini geliştirmek ve kişisel kariyerine uygun olarak yeni fırsatları ve gelişmeleri değerlendiriyor mu?	Between Groups	3,961	3	1,320	,265	,850
	Within Groups	398,456	80	4,981		
	Total	402,417	83			
Kurumunuzdaki çalışanlar, kurumun sağladığı imkânlardan yeterince yararlanıyor mu?	Between Groups	6,860	3	2,287	2,227	,091
	Within Groups	82,140	80	1,027		
	Total	89,000	83			

Hipotez 4'ün test edilmesi amacıyla ANOVA testi uygulanmış olup kariyer yönetimi ile eğitim seviyesi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ve Hipotez 4 kabul edilmiştir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kariyer yönetiminin iş gören motivasyonu üzerindeki etkisinin saptanması amacıyla yapılan bu çalışmada hipotezler kurularak aralarındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca kariyer yönetiminin algılanmasında cinsiyet ve eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğiyle ilgili hipotezler kurulup incelenmeye çalışılmıştır.

Analizler sonucunda bu çalışma kapsamında banka çalışanlarının kariyer yönetimi ile motivasyon arasında bir ilişki olmadığı görülmüştür. Literatür incelendiğinde kariyer yönetiminin motivasyona etki etmesi beklenirken bu çalışma kapsamında kariyer yönetiminin motivasyona etkisinin olmadığı görülmüştür. Bankacılık sektöründe yöneticilerin, çalışan motivasyonunu artırmaları için kariyer yönetiminden ziyade diğer konulara yönelmelerinin daha etkin olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca kariyer yönetiminin algılanmasında cinsiyet açısından ve eğitim seviyesi bazında farklılık görülmemiştir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O. (2008). *Türkiye'de Gençlerin Kariyer Planlamasını Etkileyen Faktörler ve Üniversite Hazırlık Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Afsal, H., İmran, A., Khan, M., & Hamid, K. (2010). A Study of University Students' Motivation and Its Relationship with Their Academic Performance. *International Journal of Business and Management*, 80-88.
- Albayrak, E. G. (2007). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alkış, H., & Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* , 212-236.
- Altunışık, R., Coşkun , R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Barlı, Ö., & Özen, Ü. (tarih yok). Maddi Değer Taşımayan Motivasyonel Araçlar Bağlamında Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. 437-455.

- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 125–138.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Dilsiz, M. Ş. (2011). *Kariyer Yönetimi ve Kırıkkale'deki Banka Şubelerinde Bir Uygulama*. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 105-119.
- Emeksiz Çabuk, Z. (2007). *İşletmelerde Uygulanan Kariyer Planlamasının İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 67-79.
- Eymen, U. (2007). *SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri*. İstatistik Merkezi.
- Giauque, D., & Ritz, A. (2010). Motivation Employees of the public sector. Does public service motivation matter? *International Public Management Journal*, 213-246.
- Gökçe, G., Şahin, A., & Bulduklu, Y. (tarih yok). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram TıpFakültesi Örneği. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 233-246.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. (2010). *Career Management*. United States of America : SAGE Publications, Inc.
- Hoekstra, H. (2011). A career roles model of career development. *Journal of Vocational Behavior*, 159–173.
- Kanbur, A., & Kanbur, E. (2008). Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 27-40.
- Kılıç, G., & Öztürk, Y. (2010). Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Beş Yıldız Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 981-1011.
- Kırcı, Z. (2007). *Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ko, W.-H. (2012). The relationships among professional competence, job satisfaction and career development confidence for chefs in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 1004– 1011.
- McCabe, V. (2008). Strategies for career planning and development in the Convention and Exhibition industry in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 222-231.
- Miner, J. (2005). *Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Nadarajah, S., Kadiresan, V., Kumar, R., Kamil, N., & Yusoff, Y. (2012). The Relationship of HR Practices and Job Performance of Academicians towards Career Development in Malaysian Private Higher Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 102-118.
- Nauman, S., Khan, A. M., & Ehsan, N. (2010). Patterns of empowerment and leadership style in project environment. *International Journal of Project Management*, 638-649.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
- Okan, T., & Demir, H. (2009). Motivasyon Üzerinde Ulusal Kültür Etkisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 121-142.
- Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). Örgütsel Yönetim Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 85-97.
- Sachua, D. (2007). Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 377-393.
- Schilling, E. (2012). Non linear careers desirability and coping. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 725-740.
- Sullivan, S., & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 1542–1571.
- Yaprak, Ş., Hotamışlı, M., & Gerek, M. (2010). Örgütsel Kariyer Yönetimi Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 399-421.