

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE KARIYER YÖNETİMİNİN ROLÜNÜN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA (BİR KAMU BANKASI)¹

A STUDY ON THE ROLE OF CAREER MANAGEMENT ON THE RELATION BETWEEN PSYCHOLOGICAL CONTRACT AND THE INTENT TO LEAVE (A PUBLIC BANK)

Dr. Burcu ÜZÜM

Kocaeli University, Kocaeli Vocational School, burcugkay@gmail.com

Doç.Dr. Yasemin ÖZDEMİR

Sakarya University, faculty of Management, yasemino@sakarya.edu.tr

ÖZET

Çalışanlar gelecekte olmak istedikleri yer için kendilerini geliştirirler, güçlü yanlarını artırmaya çalışırlar; tüm bu çabalar kariyer planlama olarak adlandırılır. Örgüt; insan kaynakları uygulamalarını kullanarak ulaşmayı hedeflediği örgütsel sonuçlar için faaliyetler yürütmektedir. Bu çalışmalar da kariyer yönetimini ifade etmektedir. Birey örgüt içinde yükselmek, saygınlık görmek, iyi bir ücret, eğitim-geliştirme desteği isterken, örgüt de çalışanlar aracılığıyla kendi amaçlarına ulaşmak istemektedir. Örgüt ve birey arasında konuşulmadan gerçekleşeceğine inanılan bu karşılıklı beklentiler psikolojik sözleşmeyi oluşturmaktadır. Beklentiler karşılık bulmazsa bireylerin tutum ve davranışları etkilenmekte ve işten ayrılma niyetine yol açabilmektedir.

Bu çalışma; psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti kavramı arasındaki ilişkiyi araştırırken, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme ve kariyer planlamanın aracılık rolünün bu ilişkiyi nasıl etkilediğini ortaya koymayı amaçlamıştır.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Yönetimi, Psikolojik Sözleşme, İşten Ayrılma Niyeti

ABSTRACT

Employees develop themselves with a view to their future prospects by trying to enhance their strengths, which could be named as career planning. Organisation, operates to reach organisational goals by using human resources practices, which is named as career management. The individual employee intends to be respected, to be paid well and to be supported in their education-development efforts, while the organisation seeks to reach its goals by utilizing its employees. These implicit and mutual expectations of the individual and the organisation constitute a psychological contract. Unfulfilled expectations of the individual may lead to negative changes in their attitude and behaviour towards work bringing along intentions to leave job.

This study investigates the relations between the concept of psychological contract that includes two sub dimensions and the intent to leave job, while aiming to explain how the mediation role of career management, career development and career planning influence that relation.

Keywords: Career Management, Psychological Contract, Intent to Leave Job

1. GİRİŞ

Bireyin kariyeriyle ilgili algısı, olmak istediği yer ve deneyimleri kariyerin kişisel yönünü simgelemektedir. Bu yönüyle kariyer; kendini gerçekleştirme imkanı sağlayarak motivasyon kaynağına dönüşür.

İşveren, işe alma sürecinde; beklentilerini ve yükümlülüklerini çalışana aktarmaktadır. Örgüt ile etkileşim haline giren birey de, örgütün kendisine verdiği inandığı sözlerin gerçekleştirilmesini bekler. Konuşulmayan karşılıklı beklentiler olan psikolojik sözleşme; Argyris (1960) ile çalışan ve işverenin karşılıklı olarak birbirlerinden beklentilerinin ne olduğu hakkında günümüz araştırmalarına (Hess & Jepsen, 2009; Rousseau, 2000; Sims, 1994) konu olmuştur.

Rousseau ve Greller'e (1994) göre, psikolojik sözleşme, insan insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla, beklentiler ile ilgili ve çalışanların ne şekilde geri dönüş yapmaları gerektiği hakkında

¹ Bu çalışma psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer yönetiminin rolünün belirlenmesi ne yönelik bir araştırma adlı doktora tezinden türetilmiştir.

güçlü bir mesaj gönderebilmektedir (Scheepers & Shuping, 2011: 141).

Çalışan, kendi beklentilerini işverenin sağladığı imkanlar ile karşılaştırmakta, uyumsuzluk hissettiği andan itibaren ilişkisinde denge bozulmaya başlamaktadır. Psikolojik sözleşme, aynı zamanda kariyer yönetim faaliyetleri ve çalışan tutum ve davranışları arasındaki ilişkiyi keşfetmekte yararlı bir çerçeve sağlamaktadır (Sturges vd., 2005: 821). Rousseau (1995), insan kaynakları uygulamalarının psikolojik sözleşme gelişiminde rol oynadığını (aktaran; Braekkan, 2012: 278) ileri sürmüştür.

Schein (1965, 1980), psikolojik sözleşmeyi “örgütün her üyesi ve arasında mevcut, yazılmamış beklentileri dizisi” olarak tanımlar. Schein, yazılmamış olmasına rağmen psikolojik sözleşmenin organizasyonlarda davranışın önemli bir belirleyicisi olduğunu belirtmektedir (aktaran; Anderson & Schalk, 1998: 638).

Yazılı sözleşmelerde var olan boşlukların nedeni olarak ortaya çıkan psikolojik sözleşmenin konuşulmaması ve yazılı olmamasının nedenleri, her iki tarafın birbirlerine karşı beklentileri hakkında açık olmaması ve bu beklentilerin nasıl gerçekleştirileceğini bilmemeleri, kültürel normlar, her iki tarafın da beklentilerinin cevaplandırılması, kişilerde hayal kırıklığı ve umutsuzluk yaratabilmesi (Aytaç, 2005: 41) şeklinde sıralanabilir.

Psikolojik sözleşme teorisi, karşılıklık normuna dayanırken Gouldner (1960) çalışanların tutum-davranışları ve sonuçlarını açıklayan (Coyle-Shapiro & Conway, 2005), yararlı bir mekanizmadır (aktaran; Azim vd., 2012: 741). İşveren açısından istenen davranışların -yüksek iş performansı, örgütsel bağlılık, sadakat, işe devamlılık gibi- sağlanması; çalışan için ücret, kariyer gelişimi, iş güvencesi, ödüllendirme gibi karşılıklı beklentilerin gerçekleştirilmesi için önem taşımaktadır.

Coyle-Shapiro & Parzefall (2008: 22)’e göre, psikolojik sözleşmenin unsurları; iş güvenliği, kariyer fırsatları, ödeme, eğitim ve gelişme fırsatları, iş özerkliğidir. Rousseau (1995) ise, bireysel insan kaynakları uygulamalarının (işe alım, ücretlendirme ve eğitim) psikolojik sözleşme gelişiminde rol oynadığını ileri sürmüştür (aktaran; Braekkan, 2012: 278).

Rousseau’ya (2004: 122) göre psikolojik sözleşmeler ilişkisel, işlemsel sözleşme olarak ikiye ayrılmaktadır. İşlemsel sözleşmeler, belirlenmiş performans terimleri ile sınırlı ve maddi odaklıdır. Tanımlanmış görev ve sorumlulukları içerir. Kısa sürelidir (Patrick, 2008: 7), dinamik ve esnekler (Martin vd., 1998: 21). Çalışan katkısı sınırlıdır. İşlemsel sözleşme eğilimi olan çalışan, çalışma şartları değiştiğinde ya da sözleşme içeriğine uyulmadığında yeni bir iş aramaya girmektedir (Rousseau, 2004: 122).

İlişkisel sözleşmeler, açık uçludur ve sadakat-güven ister (Braekkan, 2012: 281-282). İş güvencesizliği ilişkisel beklentileri yüksek olan kişiler için önemli bir ihlaldir (Cuyper & Witte, 2006: 398). İlişkisel sözleşmeler sosyo-duygusal değişimleri uzun dönemli korumak niyetindedir (Cuyper vd., 2008: 544). İlişkisel unsurlar güven, teminat ve sadakatin mübadele odağı olduğu ucu açık bir ilişkiye vurgu yapar (Rousseau, 1995; aktaran; Hess & Jepsen, 2009: 262). Çalışan gösterdiği sadakat karşılığında iş güvencesi, kariyer fırsatları beklemektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali; taraflardan birinin yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olduğunu, diğer taraf algıladığında gerçekleşir (Robinson & Rousseau, 1994: 247). Tutulmayan sözler, psikolojik sözleşmeyi ihlale neden olur.

Psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkisi vardır (Lester vd., 2002: 40). Çalışanların sözleşme ihlaline karşılık bağlılıklarını azalttığı (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002: 72), ihlal ile işten ayrılma niyetini artırdığı, örgütsel vatandaşlık davranışını azalttığı görülmüştür (Turnley & Feldman, 2000: 31-33). Rousseau (1989)’a göre, yükümlülüklerin yerine getirilmemesi, ekstra rol katkılarını azaltır, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışında azalmaya yol açar (Robinson & Morrison, 1995: 292-295). Ayrıca psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yeni başlayan yüksek vasıflı işgücü arasında yaygın olduğu (Turnley & Feldman, 1999: 896), devir hızının yüksek

olması, beklenti ve isteklerin karşılanamaması şeklinde görülmektedir (Vandenberg & Scarpello, 1990; aktaran; Sims, 1994: 376).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Psikolojik Sözleşme, İşten Ayrılma Niyeti ve Kariyer Yönetimi

Çalışan beklentilerine karşılık bulamadığını algıladığı zaman işgören psikolojik sözleşme ihlali hissine kapılmaktadır. Temin ve seçim süreci kariyer yönetimi, beklentiler psikolojik sözleşmeyi, taraflar arasındaki iş ilişkisinin zarar görmesi psikolojik sözleşme ihlaline yol açmakta ve sonuç olarak işten ayrılma niyeti görülmektedir.

Kariyer planlamasının olumsuz bir sonucu olarak, çalışanların beklentilerinin artması stres ve gerginliğe yol açmaktadır. “Örgüt tarafından karşılanamayan beklentiler, düş kırıklığı, moral bozukluğu ve strese yol açarak örgütsel sadakati azaltacaktır, işten beklediği doyum alamayan kişi, başka yerlerde iş aramaya yönelecektir” (Aytaç, 2005: 146-147).

Organizasyonlar bireysel kariyer planlamaya destek olarak kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme uygulamaları ile kişilerin özel hedef ve arzularını takip etmeleri için bir ortam sunar. Her iki taraf da ilişkinin sona ermesi için özgür iradeye sahiptir ancak ilişki uzun vadeli ve oldukça değerli hale gelebilir (Hall & Mirvis, 1996; aktaran; Yan vd., 2002: 375). Ayrıca çalışan, “kariyerinin her aşamasında psikolojik sözleşmeyi gözden geçirebileceği gibi birey her iş değiştirdiğinde de çalışan sözleşmesini yenilemektedir” (Nelson & Quick, 1999, aktaran; Topçu & Basım, 2015: 85). İşten ayrılmayla bir önceki kurumla yapılan psikolojik sözleşme sona ermektedir.

“Günümüzde ise, geleceğin belirsizliği, örgütlerde psikolojik sözleşmeyi önemli ölçüde etkilemektedir. İşgörenler açısından yetkinlik ve sıkı çalışma, sürekli istihdam için yeterli olamamakta; örgütler açısından ise, eskiden olduğu gibi sabit kariyer yolları sunmak zorlaşmaktadır” (Seymen, 2004: 84). Bu açıdan birey kendi kariyerini yöneterek yetkinliklerini artırmaya çalışmaktadır. Kalifiye işçiler bağımsız ve hareketlidirler, bu çalışanları işe alabilmek için kurumlar bu kişilerin ihtiyaçlarını gidermek zorundadır (Schein, 1996: 83).

Psikolojik sözleşmenin uzun vadeli ilişkisel boyutundan kısa vadeli işlemsel boyutuna doğru kayması psikolojik sözleşmenin kariyerle beraber aynı anda var olduğunu göstermektedir, psikolojik sözleşmenin farklı çeşitleri ve kariyerin çalışan tutumları üzerine uyguladığı etkisini (Gerber vd., 2012: 196) net olarak ortaya koyacak kadar çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalarda her iki alan neredeyse bağımsız incelenmiştir.

Bu kapsamda çalışma; işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki alt boyutu olan psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti kavramı arasındaki ilişkiyi araştırırken, kariyer yönetiminin bu ilişkide bir aracılık rolünün olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

3.YÖNTEM

3.1.Araştırmanın Kapsamı ve Ölçekler

Kariyer yönetiminin etkin bir şekilde uygulandığı bankacılık sektörü örneklem olarak tercih edilmiştir. Uygulama bir kamu bankasına ait genel müdürlük çalışanları, ilgili bankanın İzmit bölge müdürlüğü çalışanları ile bu müdürlüğe bağlı merkez şube çalışanları (İzmit, Yalova, Düzce, Sakarya) üzerinde yapılmıştır. Uygulamaya konu şubelerdeki kamu bankalarının çalışanları olarak evren 2400 kişidir. Çalışmanın örnekleme 382 kişiden oluşmaktadır. Toplam 321 anket analize dahil edilmiştir.

Araştırmada çalışanların psikolojik sözleşme düzeylerini ölçmek amacıyla Millward & Hopkins (1998) tarafından geliştirilmiş ölçek, çalışanların psikolojik sözleşme ihlal düzeylerini ölçmek için Robinson & Rousseau (1994) tarafından geliştirilmiş psikolojik sözleşme ihlali ölçeği, Camman vd. (1983) tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti ölçeği, Sturges vd., tarafından geliştirilmiş kariyer yönetimi ölçeği, Sturges vd., (2002) tarafından geliştirilmiş bireysel kariyer yönetimi şeklinde

adlandırılan kariyer planlama ölçeği, Kılıç & Öztürk (2009) tarafından geliştirilen kariyer geliştirme ölçeği kullanılmıştır.

Ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları sırasıyla; kariyer geliştirme 0,912, kariyer yönetimi 0,905, kariyer planlama 0,836, işten ayrılma niyeti 0,922, psikolojik sözleşme (İşlemsel) 0,654 ve psikolojik sözleşme (İlişkisel) 0,722 olarak bulunmuştur.

4. BULGULAR

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

Tablo 1: Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Yönetiminin Aracılık Etkisi

	R	R ²	B	β	t	F	P
Bağımsız değişken							
Kariyer yönetimi	0,015	0,00	0,052	0,015	14,075	0,075	0,784
Bağımsız değişken							
Psikolojik sözleşme	0,098	0,01	0,069	0,098	3,558	3,078	0,08
Bağımsız değişken							
Psikolojik sözleşme	0,263	0,069	0,072	0,102	5,675	11,893	0,00
Kariyer yönetimi			-0,051	-0,244			

p<0,05

Birinci aşamadaki regresyon modelinin p anlamlılık değeri (0,784>0,05) ve ikinci aşamadaki regresyon modelinin p anlamlılık değeri (0,08>0,05) düzeyinde olduğundan, regresyon modeli anlamlı değildir.

Tablo 2: İşlemsel Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Yönetiminin Aracılık Etkisi

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

p<0,05

F istatistik değeri 23,228 ve p anlamlılık değeri <0,05 düzeyinde olduğundan, regresyon modeli genel olarak anlamlıdır. t-değeri 4,516 ve p değeri (0,00<0,05) olduğu görüldüğünden sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır.

İşlemsel psikolojik sözleşme değeri (0,227), II. eşitlikteki işlemsel psikolojik sözleşme değerinden (0,265) daha azdır. Bunun nedeni kariyer yönetimi değişkeninin aracılık değeridir.

Tablo 3: İlişkisel Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Yönetiminin Aracılık Etkisi

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

p<0,05

F istatistik değeri 15,938 ve p anlamlılık değeri <0,05 düzeyinde olduğundan, regresyon modeli genel olarak anlamlıdır. t-değeri 11,351 ve p değeri (0,00<0,05) olduğu görüldüğünden sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır.

İlişkisel psikolojik sözleşme değeri (0,204), II. eşitlikteki ilişkisel psikolojik sözleşme değerinden (0,271) daha azdır. Bunun nedeni kariyer yönetimi değişkeninin aracılık değeridir.

Tablo 4: Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Geliştirmenin Aracılık Etkisi

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

p<0,05

Birinci aşamadaki regresyon modelinin p anlamlılık değeri (0,78>0,05) ve ikinci aşamadaki regresyon modelinin p anlamlılık değeri (0,08>0,05) düzeyinde olduğundan, regresyon modeli anlamlı değildir.

Tablo 5: İşlemsel Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Geliştirmenin Aracılık Etkisi

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

p<0,05

F istatistik değeri 40,939 ve p anlamlılık değeri <0,05 düzeyinde olduğundan, regresyon modeli genel olarak anlamlıdır. t-değeri 7,411 ve p değeri (0,00<0,05) olduğu görüldüğünden sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır.

İşlemsel psikolojik sözleşme değeri (0,184), II. eşitlikteki işlemsel psikolojik sözleşme değerinden (0,265) daha azdır. Bunun nedeni kariyer geliştirme değişkeninin aracılık değeridir.

Tablo 6: İlişkisel Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Geliştirmenin Aracılık Etkisi

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

p<0,05

F istatistik değeri 14,005 ve p anlamlılık değeri <0,05 düzeyinde olduğundan, regresyon modeli genel olarak anlamlıdır. t-değeri 14,005 ve p değeri (0,00<0,05) olduğundan sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır.

İlişkisel psikolojik sözleşme değeri (-0,126), II. eşitlikteki ilişkisel psikolojik sözleşme değerinden (-0,271) daha azdır. Bunun nedeni kariyer geliştirme değişkeninin aracılık değeridir.

Tablo 7: Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Planlamasının Aracılık Etkisi

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

p<0,05

Birinci aşamadaki regresyon modelinin p anlamlılık değeri (0,901>0,05) ve ikinci aşamadaki regresyon modelinin p anlamlılık değeri (0,08>0,05) düzeyinde olduğundan, regresyon modeli anlamlı değildir.

Tablo 8: İşlemsel Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Planlamının Aracılık Etkisi

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

p<0,05

İşlemsel psikolojik sözleşme ile kariyer planlama arasında 0,099 oranında ilişki vardır. İşlemsel psikolojik sözleşme, kariyer planlamayı 0,010 oranında açıklamaktadır. F istatistik değeri 3,189 ve p anlamlılık değeri (0,075>0,05) düzeyinde olduğundan, regresyon modeli anlamlı değildir.

Tablo 9: İlişkisel Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Planlamının Aracılık Etkisi

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

p<0,05

F istatistik değeri 17,235 ve p anlamlılık değeri <0,05 düzeyinde olduğundan, regresyon modeli genel olarak anlamlıdır. t-değeri 7,394 ve p değeri (0,00<0,05) olduğundan sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır. İlişkisel psikolojik sözleşme değeri (-0,297), II. eşitlikteki ilişkisel psikolojik sözleşme değerinden (0,271) daha azdır. Bunun nedeni kariyer planlama değişkeninin aracılık değeridir.

Tablo 10: Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Yönetimi Aracılık Etkisi

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

p<0,05

F istatistik değeri 32,783 ve p anlamlılık değeri <0,05 düzeyinde olduğundan, regresyon modeli genel olarak anlamlıdır. t-değeri 4,520 ve p değeri (0,00<0,05) olduğu görüldüğünden sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır.

Psikolojik sözleşme ihlali değeri (1,079), II. eşitlikteki psikolojik sözleşme ihlal değerinden (1,205) daha azdır. Bunun nedeni kariyer yönetimi değişkeninin aracılık değeridir.

Tablo 11: Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Geliştiriminin Aracılık Etkisi

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

p<0,05

F istatistik değeri 44,246 ve p anlamlılık değeri <0,05 düzeyinde olduğundan, regresyon modeli genel olarak anlamlıdır. t-değeri 7,150 ve p değeri (0,00<0,05) olduğu görüldüğünden sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır.

Psikolojik sözleşme ihlali (0,821), II. eşitlikteki ilişkisel psikolojik sözleşme değerinden (1,205) daha azdır. Bunun nedeni kariyer geliştirme değişkeninin aracılık değeridir.

Tablo 12: Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Planlamının Aracılık Etkisi

	R	R ²	B	β	t	F	p
Bağımsız değişken							
Kariyer planlama	0,043	0,002	0,290	0,043	6,028	0,589	0,444
Bağımsız değişken							
Psikolojik sözleşme ihlali	0,396	0,157	1,205	0,396	6,028	59,481	0,00
Bağımsız değişken							
Psikolojik sözleşme ihlali	0,416	0,173	1,188	0,391	1,192	33,327	0,00
Kariyer planlama			0,057	0,127			

p<0,05

F istatistik değeri 0,589 ve p anlamlılık değeri (0,444>0,05) düzeyinde olduğundan, regresyon modeli anlamlı değildir.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre aracılık etkisinin araştırıldığı hipotezler ve bu hipotezlere ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda listelenmiştir:

Tablo 13: Hipotezlerin Sınanmasına İlişkin Sonuç Listesi

H1: Psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer yönetiminin aracılık etkisi vardır.	Red
H1a: İşlemsel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde, kariyer yönetiminin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H1b: İlişkisel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer yönetiminin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H2: Psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer geliştiriminin aracılık etkisi vardır.	Red
H2a: İşlemsel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer geliştiriminin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H2b: İlişkisel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer geliştiriminin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H3: Psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer planlamının aracılık etkisi vardır.	Red
H3a: İşlemsel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer planlamının aracılık etkisi vardır.	Red
H3b: İlişkisel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer planlamının aracılık etkisi vardır.	Kabul
H4: Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer yönetiminin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H5: Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer geliştiriminin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H6: Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer planlamının aracılık etkisi vardır.	Red

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan analizler sonucunda psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti arasında kariyer yönetiminin aracılık rolü olmadığı görülmüş, psikolojik sözleşmenin alt boyutları ve psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasında kariyer yönetiminin aracılık rolü olduğu bulunmuştur.

İşlemsel psikolojik sözleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, kariyer yönetiminin aracılık rolünün devreye girmesiyle mevcut ilişkinin derecesini azaltmıştır. İlişkisel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyetinin ters yönlü ilişkisini, kariyer yönetiminin aracılık rolü azaltmıştır. Kariyer yönetimi uygulamaları ile araçlarının gözden geçirilip yeniden yapılandırılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kariyer geliştirme, işlemsel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisini azaltmıştır. Bu ikili ilişkide kariyer geliştiriminin aracılık rolünün, işlemsel psikolojik sözleşmeyi ilişkisel psikolojik sözleşmeye doğru yönlendirmiş olabileceği şeklinde yorumlanmaktadır.

İlişkisel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin derecesi kariyer planlama aracılığında azalmaktadır. Bu sonucun nedeni olarak uzun dönemli olarak yapılan kariyer planlamının, bireyin uzun dönemli beklentilerinin karşılanmasıyla işten ayrılma niyeti ilişkisinin derecesini düşürmesi olarak yorumlanabilir.

Kariyer yönetimi uygulamalarındaki liyakat, adam kayırma, performans, bulunan pozisyonda belirli bir çalışma süresi gibi sorunlar psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini ortaya koymaktadır. Bu durum doğrultusunda psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin derecesi kariyer yönetimi aracılığıyla azaltılmaktadır.

Çalışanların eğitim-geliştirme ihtiyaçlarının karşılanmaması, terfi olanaklarının zorlaştırılması, kendini geliştirme eğiliminde olan çalışanın kurum tarafından desteklediği görmediğini, psikolojik sözleşmenin ihlal, algısına neden olmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali; işten ayrılma niyetini artırma, örgütsel vatandaşlığı ve örgütsel bağlılığı azaltma şeklinde olumsuz, örgüt tarafından istenmeyen sonuçlara yol açmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyetinin aynı yönlü ilişkisi kariyer geliştiriminin aracılık etkisiyle azalmaktadır.

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

Çalışanların terfi beklentilerinin karşılıksız olmadığına gösterilebilmesi için kurumun kariyer yönetimi araçlarını yeniden gözden geçirmesi önerilmektedir. Ayrıca kariyer planlama ile ilgili olarak koçluk, kariyer rehberliği ve kariyer merkezleri, iş zenginleştirme, rotasyon, iş dizaynı gibi uygulamalarda iyileştirme yapılması, çalışanların kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme gibi konularda desteklendiğini hissetmesi açısından önem taşımaktadır.

İşten ayrılma niyeti kuruma maliyet, zaman kaybı yaşatacağı için işten ayrılma niyetini ortadan kaldıracak faaliyetler uygulamaya konulmalıdır. Çalışan için hem motivasyon unsuru hem de beklentiler olarak; performansa dayalı ücretlendirme, performansa dayalı terfi imkanının sağlanması ve ödüllendirme politikasının uygulanması gereklidir.

Kariyer beklentilerin temelinde yatan istekler sonucunda ortaya çıkan; yeni kariyer yaklaşımlarından sınırsız kariyer, esnek kariyer, çift basamaklı kariyer, kariyer çapaları (değerleri) gibi konuların psikolojik sözleşme ile birlikte incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Psikolojik sözleşmenin oluşumuna etki eden örgüt iklimi ile insan kaynakları uygulamalarının tamamının araştırma konusu yapılabileceği, araştırmaya dahil edilemeyen diğer değişkenlere örnek olarak verilebilir. İş aile dengesi, kültür ile psikolojik sözleşme ilişkisi kariyer kavramına farklı bir bakış açısı sunması yönünden incelenebilir. Cinsiyet ayrımcılığı, çift kariyerli eşler gibi spesifik kavramlarında psikolojik sözleşme ihlali ve kariyer konuları, kültürel boyutlar teorisi ile psikolojik sözleşmeyle kariyer yönetiminin aracılık etkisi, bu çalışmadan hareketle incelenmeye değer konular olarak önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Anderson, N., René, S. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 637-647.
- Aytaç, S., (2005). Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması gelişimi ve sorunları. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Azım, A. M. M., Ahmad, A., Omar, Z. & Silong, A. D. (2012). Work-family psychological contract, job autonomy and organizational commitment. *American Journal of Applied Science*, 9(5): 740-747.
- Berberoğlu, G. (1991). İşletmelerde organizasyon-birey bütünleşmesini sağlayan etkili bir uygulama, kariyer yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(1): 135-153.
- Blau, G. (1993). Further exploring the relationship between job search and voluntary individual turnover, *Personnel Psychology*, 46: 313-330.
- Bolat, T. & Aytemiz Seymen, O. (2003). Örgütlerde iş etiği ve kariyer yönetimi ilişkisi: normatif etik boyutuyla bir değerlendirme. *Yönetim Dergisi*, 13(45): 3-19.
- Büyükyılmaz, O. & Çakmak, A. F. (2014). İlişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 14(4): 583-596.
- Braekkan, K. F. (2012). High performance work systems and psychological contract violations. *Journal of Managerial Issues* 24(3): 277-292.

- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1): 69-86.
- Coyle-Shapiro, J., Parzefall, M. R. (2008). Psychological contracts. 17-34, [http://eprints.lse.ac.uk/26866/1/Psychological_contracts_\(LSERO\).pdf](http://eprints.lse.ac.uk/26866/1/Psychological_contracts_(LSERO).pdf), 30.03.2015.
- Cuyper, N. D. & Witte, H. D. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: a psychological contract perspective, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79: 395-409.
- Cuyper, N. D., Rigotti, T., Witte, H. D. & Mohr, G. (2008). Balancing psychological contracts: validation of a typology. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4): 543-561.
- Dündar, G., (2013). Kariyer geliştirme. *İnsan Kaynakları Yönetimi* 267-299. İstanbul: Beta Basım,
- Erdem, H., Gökmen, Y. & Türen, U. (2015). Psikolojik sermayenin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2): 38-62.
- Gerber, M., Grote, G., Geiser, C. & Reader, S. (2012). Managing psychological contracts in the era of the “new” career”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2): 195-221.
- Hess, N. & Jepsen, M. D. (2009). Career stage and generational differences in psychological challenge consulting, Sydney, Australia and contracts. *Career Development International*, 14(3): 261-283.
- Igbaria, M., J Greenhaus, J. & Parasuraman, S. (1991). Career orientations of mis employees: an empirical analysis. *MIS Career Orientation*, June: 151-169.
- Iverson, R., Deery M., (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7(4): 71-82.
- Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2009). Kariyer yönetimi: beş yıldızlı otellerde bir uygulama. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1): 45-60.
- Leibowitz, Z., Farren, C. & Kaye, B. (1986). *Designing career development systems*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1st Ed.
- Lester, S., Turnley, W., Bloodgood, J. & Bolino, M. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor ve subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 39-56.
- Martin, G., Staines, H. & Pate, J., (1998). Linking job security and career development in a new psychological contract, *Human Resource Management Journal*, 8(3), 20-40.
- Okan, T., Sar, S. & İlhan Nas, T. (2014). Yönetim kurulu yapısı ile finansal performans arasındaki ilişkide uluslararası çeşitlenmenin aracılık etkisi. İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 25(77): 39-78.
- Patrick, A. H. (2008). Psychological contract and employment relationship. *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, 7(4): 7-24.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate. *The Academy of Management Executive*, 18(1): 120-127.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. (1994). Violating the psychological contract not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 245-259.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and ocb: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, 16: 289-298.

- Schein, E. (1996). Implications for career development in the 12st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 80-88.
- Scheepers, C. B. & Shuping, J. G. (2011). The effect of human resource practices on psychological contracts at an iron ore mining company in south africa. *Journal of Human Resource Management*, 139-157.
- Seymen, O. (2004). Geleneksel kariyerden, sınırsız ve dinamik/değişken kariyere geçiş: nedenleri ve sonuçları üzerine yazınsal bir inceleme. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1): 79-114.
- Sims, R. (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract, *Human Resource Management*. 33(3): 373-382.
- Sturges, J. Conway, N. Guest, D. & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 821-838.
- Topçu, M. K. & Basım, N. (2015). Kavramsal bağlamı ve olası tartışma alanlarıyla psikolojik sözleşme: bir gözden geçirme çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2): 83-103.
- Turnley, W. & Feldman, D. (1999). The impact of psychological contract violationas on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, 52(7): 895-922.
- Turnley, W. & Feldman, D. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 25-42.
- Yan, A., Zhu, G. & Hall, D. (2002). International assignments for career building: a model of agency relationships and psychological contracts. *Academy of Management Review*, 27(3): 373-391.
- Yanık, O. (2014). Ahlaki liderliğin çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine etkisi: örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolü. Basılmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.