

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞAN
MOTİVASYONUNA ETKİLERİ (BİR SANAYİ İŞLETMESİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Musa ELMALI

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

EKİM 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞAN
MOTİVASYONUNA ETKİLERİ (BİR SANAYİ İŞLETMESİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Musa ELMALI

1203810201

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

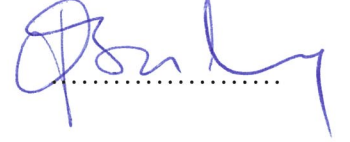
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203810201 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, “Musa ELMALI”, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “İŞLETMELERDE KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ (BİR SANAYİ İŞLETMESİ ÖRNEĞİ)” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



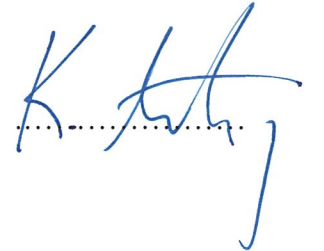
Jüri Üyeleri : Prof. Dr. H. Nejat BASIM
Başkent Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



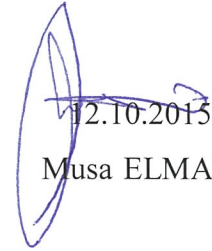
: Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 23 Ekim 2015

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “İŞLETMELERDE KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ (BİR SANAYİ İŞLETMESİ ÖRNEĞİ)” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.


12.10.2015
Musa ELMALI

ÖNSÖZ

Son yıllarda gelişen teknolojiler, ortaya çıkan yeni yönetim anlayışları, dünyadaki küreselleşme olgusu işletmeler arasında da büyük bir rekabetin doğmasına sebep olmuştur. Bu rekabet ortamında işletmeler değişim ve belirsizliklerle baş edebilmek için insan kaynaklarının stratejik yönetimine giderek daha fazla önem vermektedirler. İşverenlerin, işgörenlerin motivasyonlarını arttırmak amacıyla kariyer yönetimini geliştirmeleri gerekmekte ve bu konu bugünün insan kaynakları yönetiminin en güncel konularından birini oluşturmaktadır.

Bu çalışmada işgörenlerin motivasyonlarını arttırmak amacıyla kariyer yönetiminin önemi teorik çerçevesi ve uygulamada ortaya çıkan boyutlarıyla ele alınmıştır.

Araştırmanın planlanması, uygulanması ve düzeltme aşamasında yönlendirmeleriyle büyük destek gördüğüm tez danışmanım sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL'e ve yoğun işleri arasında zaman ayırarak benimle görüşmeyi kabul edip anket formlarını doldurmayı sağlayan şirket yöneticileri ve çalışanlarına saygılarımı sunar, teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca; bütün bu süreçte benden hiçbir desteğini esirgemeyen eşim Melike ELMALI ve şuan hiçbir şeyden habersiz daha on aylık olan oğlum Seyit Cihan ELMALI'ya sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Ekim 2015

Musa ELMALI

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR	xi
ÖZET.....	xii
ABSTRACT.....	xiv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
2. KARIYER, KARIYER YÖNETİMİ VE ÖNEMİ	3
1.1 Kariyer Kavramı	3
1.2 Kariyer Yönetimi	5
1.3 Kariyer Yönetiminin Amaçları	9
1.3.1 Özel Amaçlar	10
1.3.2 Genel Amaçlar	10
1.4 Kariyer Yönetiminin Kapsamı.....	10
1.4.1 İşe Alma	10
1.4.2 Seçme ve Değerlendirme	11
1.4.3 Eğitim ve Geliştirme	11
1.4.4 Terfi.....	11
1.4.5 Transfer ve Yer Değiştirme.....	12
1.4.6 İşten Çıkarma	13
1.4.7 Emeklilik.....	13
1.5 Örgütsel Yedekleme	13
1.5.1 Örgütsel Yedeklemenin Önemi ve Yararı.....	14
1.5.2 Örgütsel Yedekleme Süreci.....	15
1.5.2.1 Yedekleme ihtiyaçlarının belirlenmesi	15
1.5.2.2 Çalışan profilini belirlemek	16
1.5.2.3 Gelişim ihtiyaçlarının saptanması.....	16
1.5.2.4 Gelişim faaliyetlerinin planlanması	16
1.5.2.5 Gelişim faaliyetlerinin uygulanması	16
1.6 Kariyer Yaklaşımları.....	17
1.6.1 Klasik (Geleneksel) Kariyer Yaklaşımı	18
1.6.2 Yeni Kariyer Yaklaşımları	19
1.6.2.1 Sınırsız kariyer yaklaşımı	21
1.6.2.2 Esnek kariyer yaklaşımı.....	23
1.6.2.3 Portföy kariyer yaklaşımı.....	26
1.6.2.4 Ağ tipi (davranışsal) kariyer yaklaşımı.....	27
1.6.2.5 İki basamaklı kariyer yaklaşımı	28
1.7 Kariyer Yönetiminin Önemi	29
1.7.1 Kariyer Yönetiminin Birey Açısından Önemi	30

1.7.2	Kariyer Yönetiminin Örgüt Açısından Önemi.....	30
1.8	Kariyer Yönetiminin Yararları.....	31
1.8.1	Kariyer Yönetiminin Bireye Sağladığı Yararlar	32
1.8.2	Kariyer Yönetiminin İşletmeye Sağladığı Yararlar	32
1.9	Kariyer Planlama	33
1.9.1	Kariyer Planlamanın Önemi.....	34
1.9.2	Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlama Süreci.....	35
1.9.2.1	Bireysel kariyer planlaması.....	35
1.9.2.2	Örgütsel kariyer planlaması	36
1.10	Kariyer Geliştirme	36
1.10.1	Kariyer Danışmanlığı	36
1.10.2	Kariyer Rehberliği.....	37
1.10.3	Kariyer Merkezleri	37
1.10.4	Koçluk	38
1.10.5	Eğitim ve Geliştirme Programları	38
	İKİNCİ BÖLÜM	40
2.	MOTİVASYON KAVRAMI, MOTİVASYON SÜRECİ, MOTİVASYON TÜRLERİ VE MOTİVASYON TEORİLERİ	40
2.1	Motivasyon Kavramı	40
2.2	Motivasyon Süreci	41
2.3	Motivasyonun Türleri	42
2.3.1	İçsel (İç) Motivasyon	42
2.3.2	Dışsal Motivasyon.....	44
2.4	Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Unsurlar	45
2.4.1	Ekonomik Unsurlar	45
2.4.1.1	Para (Gelir).....	45
2.4.1.2	Kâra katılma.....	46
2.4.1.3	Ödüller	46
2.4.1.4	Sosyal yardımlar	47
2.4.2	Psiko-Sosyal Araçlar	47
2.4.2.1	Takdir edilmek	47
2.4.2.2	Değer ve statü	47
2.4.2.3	Danışmanlık hizmetleri.....	48
2.4.2.4	Kişisel yetki ve güç kazandırma	48
2.4.2.5	Güvenlik.....	49
2.4.2.6	Çalışmada bağımsızlık	49
2.4.3	Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	49
2.4.3.1	Amaç birliği	50
2.4.3.2	Yükselme olanakları	50
2.4.3.3	İş Çekici kılma	51
2.4.3.4	Fiziksel çalışma şartları.....	51
2.4.3.5	İş genişletilmesi	51
2.4.3.6	İş zenginleştirme	52
2.4.3.7	İş rotasyonu.....	52
2.4.3.8	Ekip çalışması	53
2.4.3.9	Adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi	53
2.5	Motivasyon Teorileri	53
2.5.1	Kapsam Teorileri.....	54
2.5.1.1	Herzberg'in çift faktör kuramı	54
2.5.1.2	Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı	55

2.5.1.3 Alderfer'in erg kuramı	56
2.5.1.4 David Mc. CELLAND'ın başarıma ihtiyacı kuramı.....	56
2.5.2 Süreç Teorileri.....	57
2.5.2.1 Beklenti Kuramı.....	58
2.5.2.2 Davranış şartlandırması yaklaşımı.....	58
2.5.2.3 Amaç kuramı.....	59
2.5.2.4 Eşitlik kuramı.....	59
2.6 Kariyer Planlaması ile Motivasyon Arasındaki İlişki.....	60
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	63
3. İŞLETMELERDE KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ	
ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ (BİR SANAYİ	
İŞLETMESİ ÖRNEĞİ)	63
3.1 Araştırmanın Amacı.....	63
3.2 Araştırmanın Önemi	63
3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	64
3.4 Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri	64
3.4.1 Araştırmanın Modeli	64
3.4.2 Araştırmanın Hipotezleri.....	65
3.5 Araştırmanın Yöntemi	65
3.5.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	65
3.5.2 Veri Toplama Aracı.....	66
3.5.2.1 Kişisel bilgi formu	67
3.5.2.2 Kariyer yönetimi uygulamaları ve motivasyon	
ölçekleri.....	67
3.6 Analiz Yöntemleri.....	68
3.7 Kariyer Yönetimi Uygulamaları ve Herzberg Motivasyon Ölçeklerine	
İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	68
3.8 İstatistiksel Bulgular ve Yorumlar	69
3.8.1 Demografik Özellikler, İstatistik Analiz ve Bulgular	69
3.8.2 Betimsel İstatistikler.....	74
3.8.2.1 Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin	
betimleyici istatistikler ve faktör analizi.....	74
3.8.2.2 Herzberg motivasyon ölçeğine ilişkin betimleyici	
istatistikler ve faktör analizi.....	81
3.8.3 Hipotez Analiz ve Bulguları.....	88
3.8.3.1 Bağımsız örneklem t testi.....	88
3.8.3.2 Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)	89
3.8.3.3 Korelasyon analizi	96
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	99
4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	99
KAYNAKÇA	104
EKLER.....	110
Ek-A: X İşletmesi Personel Bilgileri Anketi	111
ÖZGEÇMİŞ.....	114

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1	: Kariyer yönetimi uygulamalarının düzeyini ve alt boyutlarını ölçmek için kullanılan madde numaraları.	67
Tablo 3.2	: Motivasyon düzeyini ve alt boyutlarını ölçmek için kullanılan madde numaraları.	67
Tablo 3.3	: Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi tablosu.	69
Tablo 3.4	: Herzberg motivasyon ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi tablosu.	69
Tablo 3.5	: Yaş dağılımı tablosu.	69
Tablo 3.6	: Cinsiyet dağılımı tablosu.	70
Tablo 3.7	: Medeni durum dağılımı tablosu.	71
Tablo 3.8	: Eğitim düzeyi dağılımı tablosu.	71
Tablo 3.9	: Kurumdaki hizmet süresi dağılımı tablosu.	72
Tablo 3.10	: Pozisyon türü dağılımı tablosu.	73
Tablo 3.11	: Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin betimleyici istatistikler tablosu.	75
Tablo 3.12	: Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin madde toplam korelasyonları tablosu.	76
Tablo 3.13	: Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeği KMO değerleri tablosu.	77
Tablo 3.14	: Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin ortak varyans tablosu.	77
Tablo 3.15	: Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin 4 faktörlü açıklanan varyans tablosu.	78
Tablo 3.16	: Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin 2 faktörlü açıklanan varyans tablosu.	79
Tablo 3.17	: Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin faktör analizi tablosu.	80
Tablo 3.18	: Herzberg motivasyon ölçeğine ilişkin betimleyici istatistikler tablosu.	81
Tablo 3.19	: Herzberg motivasyon ölçeğine ilişkin madde toplam korelasyonları tablosu.	82
Tablo 3.20	: Herzberg motivasyon ölçeği KMO değerleri tablosu.	83
Tablo 3.21	: Herzberg motivasyon ölçeğine ilişkin ortak varyans tablosu.	84
Tablo 3.22	: Herzberg motivasyon ölçeğine ilişkin 3 faktörlü açıklanan varyans tablosu.	85
Tablo 3.23	: Herzberg motivasyon ölçeğine ilişkin 2 faktörlü açıklanan varyans tablosu.	86
Tablo 3.24	: Herzberg motivasyon ölçeğine ilişkin faktör analizi tablosu.	87
Tablo 3.25	: Cinsiyet gruplarına ilişkin t testi tablosu.	89
Tablo 3.26	: Yaş gruplarına ilişkin tek yönlü varyans analizi tablosu.	90

Tablo 3.27	: Medeni duruma ilişkin tek yönlü varyans analizi tablosu.	91
Tablo 3.28	: Eğitim düzeyine ilişkin tek yönlü varyans analizi tablosu.	92
Tablo 3.29	: Hizmet süresine ilişkin tek yönlü varyans analizi tablosu.	93
Tablo 3.30	: Pozisyon türüne ilişkin tek yönlü varyans analizi tablosu.	95
Tablo 3.31	: Kariyer yönetimi uygulamaları ve çalışan motivasyonu boyutlarına ilişkin Pearson korelasyon analizi tablosu.	96

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1	: Yaş dağılımı grafiği.	70
Şekil 3.2	: Cinsiyet dağılımı grafiği.	70
Şekil 3.3	: Medeni durum dağılımı grafiği.	71
Şekil 3.5	: Eğitim düzeyi dağılımı grafiği.	72
Şekil 3.5	: Kurumdaki hizmet süresi dağılımı grafiği.	73
Şekil 3.6	: Pozisyon türü dağılımı grafiği.	74
Şekil 3.7	: Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeği faktör analizine ilişkin özdeğer ve faktör ilişkisi grafiği.	79
Şekil 3.8	: Herzberg motivasyon ölçeği faktör analizine ilişkin özdeğer ve faktör ilişkisi grafiği.	86

KISALTMALAR

BKK	:	Bakanlar Kurulu Kararı
ÇGCE	:	Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu
DMK	:	Devlet Memurları Kanunu
DPB	:	Devlet Personel Başkanlığı
DPT	:	Devlet Planlama Teşkilatı
ILO	:	Uluslararası Çalışma Örgütü
İK	:	İnsan Kaynakları
İKY	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
KHK	:	Kanun Hükmünde Kararname
KMO	:	Kaiser-Meyer-Olkin
OECD	:	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
PDEÖS	:	Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi
TÜİK	:	Türkiye İstatistik Kurumu

ÖZET

İŞLETMELERDE KARIYER YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ (X İŞLETMESİ UYGULAMASI)

ELMALI, Musa

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL

Ekim 2015, 114 Sayfa

Bu araştırmanın amacı; üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışan personelin ve yöneticilerin “kariyer yönetimi” ve “kariyer geliştirmeye” yönelik algılarını, “motivasyon”, “bireysel kariyer planlama”, “bireysel kariyer geliştirme” düzeylerini saptamak, bu kavramların birbirleri ile ilişkilerini ortaya koyarak, kurumlarında örgütsel performansı artırmanın yollarını ortaya koymaktır.

Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formları Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren bir işletme çalışanları ve yöneticilerine uygulanmış ve 134 anket formu geçerli sayılmıştır. Veriler istatistiksel paket programında değerlendirilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde KMO-Bartlett testi, faktör analizi, Cronbachalpha güvenirlik analizi, bağımsız örnek t testi, tek yönlü varyans analizi, LSD testi ve korelasyon analizi teknikleri kullanılmıştır.

Çalışmada aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır;

Sanayi sektöründe çalışma yaşamına yeni başlayanlar olduğu gibi uzun zamandır bu sektörde çalışan kişiler de bulunmaktadır. Bu nedenle örneğin çalışanların çalışma süreleri ile kurumda kariyer yönetimi uygulamalarına yer verilmesinin motivasyona sağladığı katkı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Diğer bir deyimle bilinenin aksine bir sonuç çıkmamıştır. Diğer taraftan çalışanların ilerleme ve gelişmelerine destek verilmesi, kişilik

özelliklerinin, ilgi ve tercihlerinin ortaya çıkarılıp değerlendirilmesi, kariyer yönetimi uygulamalarının süreklilik arz etmesinden memnun oldukları, kendilerini geliştirme imkânı buldukları bu nedenle kendilerini kurumun değerli bir üyesi olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Yönetimi, Motivasyon.

ABSTRACT

THE EFFECT OF CARREER MANAGEMENT APPLİCATIONS TO EMPLOYEE MOTIVATION IN BUSINESS

ELMALI, Musa

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL

December 2015, 114 page

The aim of this research is determining the level of the perception for career management, career improvement, motivation, individual career planning and individual career improvement of the managers and staffs working in a company operating in production and service sector and finding the way of rising the organisational performance in associations revealing the relationships of these concepts with each other.

The survey method was used in the study. The survey forms were applied to the business employees and managers working in industry and 134 survey forms were considered valid. The data was evaluated in statistical software program. KMO Bartlett test, factor analysis, Cronbach's alpha reliability analysis, independent sample test, Oneway analysis of variance, LSD test and correlation analysis were used in the evaluation of data.

In this study, the following conclusions were reached:

Besides the new workers starting to work in industry, there are also long term workers in this sector. So, for example, there are statistically significant relationships between the working hours of workers and the contribution of career management application to motivation. In other words, there isn't a result unlike known. On the other hand, these results were reached: the support to the workers for their progress and development, personality characteristics, the emergence and evaluation of interests and preferences of them, the satisfaction for the

continuity of career management application the opportunity of self development and they feel themselves a valuable member of this associations.

Key Words: Career Management, Motivation.

GİRİŞ

Uluslararası rekabetin yoğunlaştığı, verimlilik, düşük maliyet, kalite kavramlarının ve ekonomik etkinliğin önem kazandığı ve artan bir hızla ülkelerin birbirine bağımlılık kazanmaları sürecini ifade eden küreselleşme hareketi en büyük etkisini dünya ekonomisinin yeniden yapılanmasında göstermiştir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler, insan haklarındaki gelişmeler, yeni bir yönetim düşüncesini ve organizasyon yapılandırılmasını ortaya koymuştur. Rekabet yoğun bir ekonomide faaliyet gösteren kurumlar, en önemli sermayesi olan insan kaynağına daha çok önem vermeye başlamıştır. Bugün bilgi çağı kurumlarında, insan sermayesine yatırım yapmanın marjinal değerlerinin, diğer üretim faktörlerine yatırım yapmanın marjinal değerlerinden çok daha karlı olduğu kanıtlanmıştır. Bu bağlamda pek çok kurum, insan kaynakları yönetimi alanındaki uygulamalarıyla değişen dünya ekonomisi içerisinde büyük başarılar elde etmişlerdir.

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz ekonomisinde, rakip firma ve kuruluşlar, birbirlerinin teknolojilerini, organizasyon yapılarını, ürünlerini taklit edebilirler fakat kurum kültürünün ve insan kaynağının taklidi mümkün değildir. Bu sebeple organizasyon yöneticilerinin, amaç ve hedefleri doğrultusunda, personelin istek ve beklentilerinin etkin bir şekilde gözlemlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde personelin işletmeye bağlılığı sağlanmış olacaktır. Organizasyon tarafından temel gereksinimleri giderilen personel, saygı, ait olma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaç ve beklentisi içine girecektir (Kabadayı, 2013: 2).

Kariyer yönetimi, bireyin ve örgütlerin bilinçlenerek kendilerini çok daha verimli kılma sürecidir. Çoğu kaynakta kariyer yönetimi ile kariyer geliştirmenin neredeyse bireysel bir gayret olarak ele alındığı görülmektedir. Oysaki kariyerin planlanması, geliştirilmesi ve yönetilmesi bireysel bir gayret olduğu kadar örgütsel bir etkinliktir veya bu şekilde olması gerekmektedir. Organizasyon içerisinde gerekli olan kariyer geliştirme yalnız bireyin gayretine bırakılamaz (Eryiğit, 2000: 1).

İşletmelerde motivasyon, işgörenlerin örgüt hedeflerine odaklanmalarını sağlayan, gerekli olan gayret ve çabayı sarf etmeleri için içsel bir dürtü ve kişilerin kendi benliklerinde oluşan psikolojik bir olgu olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanlar yaptıkları işten ve çalışma ortamından memnuniyet duydukları sürece daha yüksek performansla ve verimli çalışırlar (Eren, 2003: 396).

Bu çalışmada, anket neticesinde elde edilen veriler ışığında kariyer yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerinde etkisi, reel sektör bazında ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Birinci bölümde kariyer kavramı, kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme konuları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, motivasyon kavramı genel hatlarıyla verilmeye çalışılmıştır. Motivasyonun tanımı, süreci ve önemi verildikten sonra motivasyon kavramının ortaya çıkışından bu yana ortaya konmuş başlıca motivasyon teorileri incelenmiş ve günümüzde işletmelerde kullanılan motivasyon araçları üzerinde durulmuştur.

Son bölümde ise, Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren bir işletmenin çalışanları arasında yapılmış olan bir anket çalışması yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER, KARİYER YÖNETİMİ VE ÖNEMİ

1.1 Kariyer Kavramı

Bilindiği gibi insan bütün örgütlerin temel unsurunu oluşturmaktadır. İnsan unsuru, bir örgütü oluşturan, faaliyete geçiren, kuruluş amaçlarına göre yönlendiren ve önceden belirlenmiş amaçlara ulaşılması için örgütü sevk ve idare eden en önemli faktördür.

Bir örgütün etkinliği nitelikli insan gücüyle doğru orantılıdır. Başarılı bir örgüt için insan nasıl güdülenmektedir? Bu sorunun cevabı şüphesiz maddi çıkar ve beklenti olacaktır. Başka bir deyişle örgüt içindeki insanın, örgütün amaçlarına hizmeti maddi çıkarının çokluğu ile doğru orantılı olduğu kabul edilir. Ancak örgütün amaçlarına maddi çıkar karşılığında hizmet vereceği değerlendirilen bireyin, bir taraftan kendi kariyer amaçlarını düşündüğü de gerçektir. Çalışan bir taraftan içinde bulunduğu örgütün hedeflerine yönelik bir çaba içinde iken diğer taraftan da örgütte terfi etmek ister. Terfi beklentisinin yanında maddi çıkar beklentisi de bulunmaktadır. Ancak görevinde ilerleme/terfi etme beklentisi içinde olan bireyin maaş artışı haricinde kendini gerçekleştirme isteğine bağlı mevki kazanma isteği de en etkili motivasyon aracı olarak görülmektedir. Bu konuyu Maslov'un piramidinin son iki kademesinde daha açıklayıcı bilgiler yer almaktadır. Bunların ilkinde kendini gösterme ve prestij kazanma ihtiyacı ikincisinde ise kendini tamamlama/ geliştirme ihtiyacı kariyer edinme ve bunu ilerletme açısından önemli bir faktördür. (Eryiğit, 2000: 3).

Kariyer yönetimi ve planlaması, kariyer seçimi, kariyer danışmanlığı, kariyer aşamaları, kariyer platosu ve kariyer geliştirme gibi kavramlar da kariyer kavramının ele alınmasıyla birlikte literatüre kazandırılmıştır. Kariyer kelimesi ile ilgili herkesin

aklına değişik kavramlar gelebilmektedir. Bu kavramlar basit olabileceği gibi, karmaşık da olabilmektedir. Literatürde yer alan kariyer tanımlamalarına bakacak olursak (Eryiğit, 2000: 2):

1. Kariyer, kişinin yaptığı yapmış olduğu görevde devamlı yükselmesi, bu yükselme safhasında yetenek ve deneyim kazanarak kendini yetiştirmesidir (Tortop, 1994: 93).
2. Kariyer, kişinin çalışma yaşamında bir sektörde aşama aşama ve sürekli olarak yükselmesi, yeni beceri ve tecrübelerle sahip olmasıdır (Yıldırım, 2000: 433).
3. Kariyer, bir insanın çalışabildiği sürece ilerlemesi, işinde bilgi, yetenek, deneyim kazanması ve gelişmesidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005: 323).
4. Kariyer, kişinin hayatı boyunca devam eden bir süreçtir. Bir insanın bir mesleği seçmeye karar vermesi ile başlayıp, o mesleğe girmesiyle tamamlanmaz. Nedeni, kariyerin sürekli olarak gelişimini amaçlayan bir kavram olmasıdır. Hem personelinin kariyerlerini planlamalarına yardımcı olan kurumlar, hem de çalıştıkları kurumda başarılı olabilmek için uğraşan bireyler için kariyer önemli bir kavramdır (Yılmaz, 2010: 128).

Yapılan tüm bu tanımlardan ortak bir tanımlama yapacak olursak kariyer; “sorumluluk almak, faaliyet gösterdiği bir işte yükselmek, daha fazla kazanç sağlamak, itibar, güç ve saygınlık elde etmektir”, şeklinde tanımlanabilir (Halil Can 1992: 303).

Kariyer bireyle alakalı olduğu kadar aynı zamanda işe ilişkin bir kavramdır. Çalıştığı işte kariyer elde etmek isteyen kişi yapmış olduğu çalışmalarda edindiği yeni bilgi ve formasyonlarla örgüte de katkı sağlamalıdır.

Kavramsal çerçevesinin yanı sıra kariyer, kullanılış, oluşum ve elde ediliş biçimi yönünden değişik şekillerde ele alınmıştır. (Eryiğit, 2000:3) Bunlar;

Kariyer Durağanlığı: Personelin çalışma hayatındaki duraksama dönemlerini ifade etmektedir. Bu durum çalışanın özel hayatı veya iş rotasyonu döneminde olabileceği gibi, içinde bulunduğu sektörde ilerleme şansının düştüğü veya bu ihtimalin sıfıra indiği hallerde meydana gelen ve “kariyer platosu” olarak da adlandırılan durumlarda da görülmektedir.

Kariyer Hareketliliği: Çalışanın ilerlemek ve terfi edebilmek için değişik sektörlerde görev yapması demektir.

Kariyer Dengeleri: Çalışanın hal ve hareketleri istek ve beklentileri ile kendinde gördüğü beceri ve yeteneklerle dış çevre arasındaki ilişkileri ifade eder. Bu davranışlar şahsın kariyerine şekil ve yön verir. Şahıs sosyal çevre ile kendinde fark ettiği yetenekler arasında bir bağlantı oluşturarak şahsına özel bir denge kurmak maksadıyla kariyer tercihi yapar.

Kariyerde Sosyalleşme: Kişinin çevresine ve işine olan uyumu olarak ifade etmektedir. Kişi kariyer sahibi olmakla kendinin çevre ile olan uyumunu sağlamış olmaktadır (Eryığıt, 2000: 2).

1.2 Kariyer Yönetimi

Çalışanın bilgi, tecrübe, ilgi alanları ile yeteneklerinin göz önünde bulundurularak kariyer ilerletme faaliyetlerinin planlanmasına kariyer yönetimi denmektedir. Kariyer Yönetimi işe başlama, atama, terfi vb. iş, alan değişikliklerini kapsar. Planlı programlı olarak yürütülen kariyer yönetimi çalışmaları personelin memnuniyetini artırarak, kişinin kurumda daha kalıcı olmasını sağlar. Bu nedenle; çağdaş yönetim uygulamaları kapsamında hızla yerini alan bir faaliyettir.

Kariyer yönetimi temel adımını, bazı durumlarda örgütün, bazı durumlarda bireyin bazen de beraber verilmiş olan kararlar oluşturmaktadır. Kariyer yönetimi, kişilere bizzat doldurtulan, hedef ve amaçları ile bu yolda ne tür faaliyetleri planladıklarını, belirttikleri formları doldurmaları ile başlanır. Şahsın kültür seviyesine, özelliklerine ve yapacağı işe uygun bir kariyer yolunun belirlenmesi ile devam eder. Hazırlanan planın faaliyete geçirilmesiyle birlikte bireyin işinde yükselmesinde birçok faktör devreye girer. Bu faktörlerden en önemlisi bireyin yapmış olduğu işte gösterdiği çaba ve gayrettir. Çalışanlar kariyer planlama aşamasında kendilerini bir bütün olarak ele almalı, eksik olan taraflarını, bilgi, tecrübe, beceri ve yeteneklerini sık sık gözden geçirmelidir. Diğer taraftan; çalışanların örgütte ilerleyebilme şartları ile nasıl ve ne şekilde yükselecekleri de organizasyon tarafından belirlenir. Bununla birlikte çalışanların varacakları nokta iyi gözlemlenip, ulaşılan sonuçların ilerleyen aşamalarda kullanılması sağlanabilir. Kariyerin planlanması aşamasında göz önünde bulundurulması gereken kıstaslar, kişinin yetenek ve becerileri, performans ve iş başarısıdır.

Personelin kurum içerisinde motivasyonu kariyer yönetimi sayesinde sağlanır, dolayısıyla da performansları yükselmiş olur. Personel ileride hangi statüde olacağını öngörebilir. Bu sayede kişi, kuruma ve yaptığı işe bağlanarak motive olmuş olur.

Kariyer Yönetimi, kişinin mevcut ve bir sonraki adımın ne olacağını bilmesi, geleceğini görebilmesi ve bu gelecek için uygun hazırlıkları yapabilmesi açısından çok yararlı bir çalışmadır. Bu çalışmanın sonucunda;

1. Kişisel gelişim,
2. Çalışan memnuniyetinin artırılması,
3. Kilit çalışanların aidiyet duygularının güçlendirilmesi,
4. Performans artışı,
5. Kaynakların verimli kullanılması,
6. Organizasyon hedeflerine daha çabuk ulaşılması sonuçları elde edilebilmektedir (www.ikdunyasi.com/tr/07.05.2015).

Günümüz şartlarında kariyer yönetiminin bu kadar önemli olmasının en belirgin özelliği şirketlerin birbiriyle olan rekabetlerinin çalışanlara da sirayet etmesi, personeli ve yöneticileri nitelik ve performanslarını yükseltmeye zorlamaktadır. Böylece; örgütün çevresi tarafından yapılan baskılar, örgüt personelinin dış çevreye çabuk adapte olmasını mecbur kılmakta, neticede personel örgütün hedeflerine ulaşmak zorunda olduğundan kendisini sürekli olarak güncellemesi gerekmektedir.

Mevcut organizasyon yapısının gelişme ve yükselmeye cevap verme kuvvetiyle ilişkili olarak, teşkilat içi kendini gerçekleştirme isteği artmakta ve bu durum organizasyonu rakipleri karşısında üstün kılmaktadır. İşte bu durum kariyer yönetimi kavramını oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile kariyerin, örgüt tarafından yönetilmesi gereken bir olgu olduğu anlayışına bizleri götürmektedir (Eryiğit, 2000: 7).

Kariyer yönetimi ile ilgili yapılan literatür taramasında şu tanımlara ulaşılmıştır:

Kariyer yönetimi; bir organizasyon bünyesindeki üyelerin performansları, tercihleri ve kapasiteleri ile örgütsel gereksinimlerinin göz önünde bulundurularak bir organizasyon içindeki bireysel performansa şekil ve yön vermektedir (Tortop, 1994: 107).

Kariyer yönetimi, hem bireylerin kapasite, tercih ve beklentilerini, hem de kurumun ihtiyaçlarını, örgütsel beklentilerini karşılayacak şekilde kariyerin

planlanması ve yönetilmesini sağlayan örgütsel faaliyetlerin tasarlanması ve uygulanmasıdır (Bingöl, 2006: 287).

Kariyer yönetimi; çalışanın iş yaşamının programlanması ve bu programın uygulanmasını ifade eder (Aytaç, 1997:108)

Kariyer yönetimi; bireysel ve örgütsel hedeflerin birbirine uygun hale getirilmesi şeklinde gerçekleşmektedir (Donald C. Mosley, L. C. Meggdonson, P.H. Pietri, 1994:603)

Kariyer yönetimi; çalışanın kişisel kariyer hedeflerine örgüt tarafından destek verilmesi ve aynı çizgide hareket etmesini ifade eder. Kariyer yönetimi, hem kişinin iş hayatının planlanması hem de yapılan bu plânların faaliyete geçirilmesidir (Yalçın Öztürk ve Özgen, 2010: 197)

Kariyer yönetimi; çalışanların yönetim kısmının teknik desteği ile yürütülen bir görev olmasına karşılık, bir örgütün farklı statülerindeki yöneticilerin sorumluluğunda olması gereken ve terfi işleminin içerisinde düşünülebilen bir uğraşı alanıdır. Kariyer yönetiminde kişinin hem iş hem de özel yaşantısının birlikte ele alınması gerekir. Çünkü insanı işi ve evi olarak bölmek mümkün değildir (Eryiğit, 2000: 5)

Kariyer yönetimi hakkında yukarıda yapılmış olan tanımların tamamında savunulan ortak görüş, kariyer yönetiminin merkezinde birey ve örgüt odaklı çalışmanın yer almasının gerekliliğidir. Kariyer yönetimi sürecinde öncelikle şahsı ilgilendiren kariyer kavramının, örgüte bağlılık yönünden incelenmesini ayrıca şahsın kariyer hedeflerinin içerisinde bulunduğu örgüt tarafından biçimlendirilmesini kapsamaktadır. Diğer bir deyişle; şahsın kariyer hedeflerinin, içerisinde bulunduğu örgütün hedef ve beklentilerine uygun olacak şekilde ve bireyin kariyer hedefleri doğrultusunda örgüt tarafından yönlendirilmesi faaliyetlerini ifade eden bir süreçtir.

Kariyer aktiviteleri yönetsel yaklaşımların bir diğer anahtar bakış açısı olduğundan ve örgüt amaçlarıyla ilişkilendirilmesi nedeniyle bu yaklaşım örgütsel kariyer yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamadaki amaç, genel olarak bireyin kendiliğinden gerçekleştirdiği bireysel kariyer planlaması yaklaşımından ayırt etmektir. Kariyer yönetimi aktiviteleri, örgüt ve iş sistemleri kapsamında yer alan birey davranışlarını içerir. Örgütsel kariyer yönetiminin asıl konusu birey planları, ihtiyaçları, potansiyeli ve bu özelliklerin örgüt tarafından nasıl etkileneceği veya bu durumdan örgütün nasıl etkileneceğini keşfedilmesidir. Örgütsel kariyer

yönetimi etkinlikleri, insanlarla ilişkili fakat örgütsel planlamaya bağlı olarak gelişen kariyer konularını ele almaktadır. Etkinlikler, işe alım, işgücü planlama faaliyetleri ve daha spesifik görevsel personel faaliyetleri olan, seçme ve yerleştirme, ücret planlaması gibi çalışmalarla ortak yürütülmelidir. Örgütsel kariyer yönetimi ayrıca, yönetsel aktiviteleri desteklemede (Danışmanlık, çalışma kapasitesinin geliştirilmesi, öneri ve bilgi sisteminin yükseltilmesi ve bilgi desteği gibi...) temel bir rol üstlenmektedir. Örgütsel kariyer yönetimi örgüt üyeleri ile ilgili açığa çıkmamış verilerin (Çalışanların kariyeri ile bağlantılı olarak memnuniyet düzeyleri, engellemeleri, iş deneyimlerini artırmada karşılaşılan sorunlar gibi...) araştırılmasında da aynı yönlendirici rolü üstlenmektedir (Barutçugil, 2004: 104-105).

Tüm bunların neticesinde rekabetin, tüketici isteklerinin ve kalitenin öneminin her geçen gün önem kazanması, örgütlerin büyüme sürecinde, çalışanlarına yeni yetkinlikler kazandırmasını ve teknolojiyi verimli kullanmalarını zorunlu kılmıştır. Böylece de örgütsel başarının sağlanmasında, kariyer yönetiminin önemi giderek artmaya başlamıştır.

Başarılı özel ve kamu sektörü yapılanmalarının temelini, nitelikli çalışanlar oluşturmaktadır. Bu nedenle, yetenekli ve alanında yetkin çalışanların örgüte ilgisini çekmek ve örgüt içerisinde tutabilmek, örgütlerin temel vizyonları arasına girmiştir. Bu temel vizyonların özünde ise, örgüte yeni alınacak çalışanın yetiştirilmesi, örgütle bütünleşmesinin sağlanması ve bütünleşme sürecinde performans düşüklüğünün önüne geçilmesi gibi çok önemli konular bulunmaktadır.

Ayrıca kariyer yönetimi, günümüzde artan rekabet sahasında örgütlere önemli avantajlar sağlar: işgörenleri motive eder, içinde bulunduğu organizasyona bağlar ve insan kaynağının verimli bir şekilde kullanılmasına olanak tanır (Berberoğlu, 1991: 143).

Kariyer planlamasını, daha sonra meydana gelebilecek çalışan gereksinimlerini göz önünde bulundurarak uygulayan örgütlere, bu süreçte rekabet içerisinde olduğu örgütlerin bir adım ilerisinde olma şansı sağlamaktadır. Böylece, rekabetin kıyasıya olduğu bu ortamda faaliyetine devam eden bu örgütlerin, tecrübeli ve yetmişmiş personel bulma güçlüğü ile bu personele sahip olmak için harcanan maliyet, kariyer planlama çalışmalarının ne kadar önemli olduğunu ifade etmektedir.

Bu rekabet ortamında da bir yer edinebilen başarılı örgütlerin özellikleri, genel çerçevede de şu şekilde değerlendirilebilir (Fındıkçı, 2012: 197);

1. Küresel
2. Ümit verici
3. Farklılıklara uyumlu ve talebi yerine getirebilecek hizmeti verebilen
4. Toplam Kalite Yönetimi'ne önem veren
5. Gelişim ile ilgili daha fazla sorumluluk alabilen
6. Değişime uyum sağlamada başarılı
7. Daha hızlı ilerleme potansiyeline sahip
8. Eğitilmiş ve esnek kişilere bağlı
9. İletişim ağı ilerlemiş
10. Stratejileri, yapıları ve uygulamaları gelişmiş
11. Müşteri odaklı ve
12. Etik değerlere bağlı ve çevre ile iletişim halinde olmak.

21. yüzyılda örgütlerin başarısı, örgütsel ve beşeri sorunların birlikte çözülmesine bağlı olacaktır. Bu durumda yöneticiler, değişime ayak uyduracak stratejik planlama, yaratıcı zekâ ve esneklik yeteneklerini geliştirebilmeli ve bununla birlikte yapısal, teknolojik ve toplumsal konularda yenilikler yapabilmelidirler. Çünkü neticesinde bilinmektedir ki; nitelikli üretim, nitelikli insan gücüyle sağlanabilir (Düren, 2000: 108).

Bir mal ya da hizmet üretiminde bulunabilmek için de, insan unsuruna ihtiyaç duyulması söz konusudur. İnsan, fiziksel ya da düşünsel emeğini sunarak, örgütü hedeflerine ulaştırmaya çalışır. Bu nedenledir ki, örgüt üzerinde bu derece etkili olan ve performans düzeyi ile örgütü diğerlerinden ayırabilen insan kaynağı, artık örgütsel başarıda büyük öneme sahiptir.

1.3 Kariyer Yönetiminin Amaçları

Kariyer yönetiminin amaçları aşağıda ifade edildiği şekliyle özel ve genel olarak iki başlık altında incelenebilir (Micheal Armstrong, 1991: 472).

1.3.1 Özel Amaçlar

- a. Bireysel beklentiler ile örgütsel hedefleri belirli bir düzen içerisinde birleştirmek.
- b. Mevcut ve sonraki dönemlerde ortaya çıkabilecek olan beceri ve nitelikleri belirlemek maksadıyla çalışana destek olmak.
- c. Çalışana kariyerlerini ilerletme ortamı oluşturmak.
- d. Kariyer durağanlığı döneminde olan çalışanları motive etmek.
- e. Bütün bu amaçlar doğrultusunda hem birey hem de örgüt için karşılıklı fayda sağlamak.

1.3.2 Genel Amaçlar

- a. Kapasitesi yüksek bireylere eğitim vererek statü kazandırmak,
- b. Yönetimi başarılı kılabilmek amacıyla örgütün gereksinimlerini gidermek,
- c. Şahısların beceri ve beklentilerini bağlı bulunduğu organizasyon ile aynı doğrultuda tutan ve icra ettiği faaliyetlerde başarıyı hedefleyenler için gerekli teşviki ve rehberliği sağlamak.

1.4 Kariyer Yönetiminin Kapsamı

Kariyer Yönetiminin ne tür konuları içerdiği açıkça belirtilmeli ve organizasyonun hedefleri doğrultusunda faaliyetler yürütülmelidir. (Eryiğit, 2000: 9).

Kariyer yönetiminin kapsamı aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

1.4.1 İşe Alma

Örgüt, istek ve beklentilerine cevap verebilecek çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle işe alacağı personelin ihtiyaç ve beklentilerini gözetmek zorundadır. Diğer bir ifade ile örgütün ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikteki personelin temin edilmesi gerekmektedir. Personel temininde en önemli konu, istenilen personelin ilgisini çekebilme, hangi iş için personele ihtiyaç olduğuna karar verme, karar verilen bu işe en uygun kaliteli çalışan bulabilmek için uygulanan yöntemler ile işe yeni başlamış personelin oryantasyon sürecini çabuklaştırmak maksadıyla uygulanan stratejiler bütünüdür.

1.4.2 Seçme ve Değerlendirme

Personel seçme konusu gelişen bilgi teknolojileriyle aynı doğrultuda sürekli olarak farklılaşmaktadır. Önceki dönemlerde seçme ve değerlendirme şekillerinin, günümüze oranla daha objektif ve sistematik olduğunu söyleyebiliriz. Seçme süreçlerinin uygulanması hem yönetimin beklentileri hem de çalışanın kapasitesinin artırılması açısından önem arz etmektedir.

Ülkemizde kamu kurumları personel temininde uyguladığı sınavlarda seçme ve değerlendirme safhasında kişisel etkilerden uzak durmayı amaçlamaktadır. Aynı şekilde özel sektörde nitelikli personelin seçiminde başvurulanan sınav tekniklerinde de seçimin tarafsız yapılabilmesi amaçlanmaktadır.

1.4.3 Eğitim ve Geliştirme

Organizasyonlar bünyelerinde bulundurdıkları çalışanları belli dönemlerde, tecrübe ve kabiliyetlerini geliştirmek maksadıyla eğitime tabi tutmaktadır. Bu eğitimlerle çalışanları hem yeni teknolojik gelişmelerden haberdar etme hem de içerisinde bulunduğu organizasyona bağlamak amaçlanmaktadır. Dolayısıyla bu eğitimler sonucunda kurumsal etkinlik artmaktadır.

1.4.4 Terfi

Terfi; personelin sorumluluk, yetki ve ücret açısından daha üst mevkilere yükseltilmesi olarak ifade edilmektedir. Kariyer yönetiminde personelin terfi ettirilmesi önemli bir yere sahiptir. Nedeni; doğru yapılan terfi çalışanların motivasyonlarını, örgüte olan bağlılığı ve dolayısıyla örgütün başarısını arttırmaktadır (Baraktaroğlu; 2003: 143). Çalışanın yaptığı iş ile hedeflediği pozisyon arasındaki basamak sayısı kariyer amaçlarının en önemli özelliğidir. Yapılan araştırmalar sonucunda performans artırıcı etkinliklere katılım ve davranışlarda görülen gelişmenin oluşumdaki sıklık, kariyer hedeflerinden uzaklaşma durumunda azalış gösterir (Reymond, 2006: 121).

Terfi sistemi, kariyer yönetiminin göstergesidir. Terfi sistemine göre çalışanlar birkaç yıl sonra nerede olacaklarını tahmin edebilirler. Tabi ki öncelikli olarak bu yapılandırmanın adil olarak gerçekleştirilmesi ve çalışanların buna inanması gerekir.

Örgütsel kariyer yönetiminde terfi ve ilerlemede önemli olan bir konu da performans değerlemesidir. Terfi ve ilerlemenin hakkaniyetli bir şekilde yapılabilmesi için performans değerlemesinin de hakkaniyetli yapılması ve çıkan neticeye göre karar verilmesi gerekir. Aksi takdirde bireylerin kariyer planlama ve değerlendirme konusunda örgütün ve yönetimin kararlarına karşı güvenleri azalır. Bu da örgüt içinde çatışma ve huzursuzluklara ortam hazırlar (Aytaç, 2005: 127).

1.4.5 Transfer ve Yer Değiştirme

Transfer, örgüt içinde bireyin görevinden, statü ve ücret açısından bir değişiklik olmadan başka bir göreve geçişini ifade etmektedir. Transfer (Sherman ve Bohlander, 1992; Schuler, 1998; Dessler, 2003; Denisi ve Griffin, 2005) ile işgörenlerin örgütün değişik bölümlerinde bilgi, becerilerini geliştirmeleri ve deneyim kazanmaları mümkün olabilmektedir (French, 1978: 281; Yaylacı, 2000: 146).

İşgören transferi çeşitli sebeplerle yapılabilir. Örneğin, yönetimde çalışan bireyler için en iyi performans elde etme sürecinin 10-15 yıl olduğu ifade edilmektedir (Hançer, 2004: 66). Uzun zaman periyodunda bireylerin bilgi ve tecrübeleri artsa bile verimlilikleri düşebilmektedir. Bu durum da üst yönetime yeni atama yapılabilmekte veya bireyin transferi gerçekleşebilmektedir. Broadbridge'nin (1999) yapmış olduğu çalışmaya göre aynı iste üç yıldan fazla çalışan bireylerin işlerinden sıkıldıkları ifade edilmiştir. Yer değiştirme, transfer gibi bireyin görevinde yatay olarak yapılan hareketliliği belirtir. Ancak bu hareketlilikte statü ve gelir artışı söz konusudur. Diğer taraftan, işgören açısından çevresel değişiklikler (French, 1978, s.281) ve ailesel problemlerden kaynaklanan yeni sıkıntıların oluşmasına neden olabilmektedir. Özellikle örgüt tarafından alınan yer değiştirme kararı, bireyin çeşitli olumsuzluklar yaşamasına neden olabilmektedir. Örneğin, bir kişinin bir şirketin başka bir ülkedeki şubesine terfi ettirilerek atanması, bireyin sosyal, kültürel, ekonomik hatta psikolojik sorunlarla karşılaşmasına yol açabilecektir (Yaylacı, 2000: 148; Aytaç, 2005: 129).

1.4.6 İşten Çıkarma

Bazen şahıs işinden ayrılmak dolayısıyla o işi ile ilgili kariyerini sonlandırmak zorundadır. Sürekli olan personel devri, yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve teşkilat içi yükselme için önem arz etmektedir. Ayrıca eski personele göre yeni personelin devir hızı genellikle daha yüksek görülmektedir.

İşten çıkarılma her bir bireyin karışılabilceği bir durumdur. Laurence ve Peadbody (1993)'e göre bireysel gelişimde önemli olan her bir işi bir sıçrama tahtası, geçici bir kariyer inşa etme projesi olarak görebilmektir. Örgütsel açıdan işten çıkarma durumu ise gerektiğinde örgüte sağlanacak taze kanın aranması ve kazanılması sürecidir. Eğer mevcut çalışan her türlü gelişime kapalı olduğunu ilan etmiş ise işten çıkarma dışında bir çözüm yoktur. Ancak günümüzde örgütler ekonomik şartlar sebebiyle veya krizlerle başa çıkamama gibi nedenlerle de hem çalışanlarının hem de örgütün kariyer çizgisini olumsuz etkileyebilecek olsa bile çalışanlarının işlerine son vermek durumunda kalabilmektedirler.

1.4.7 Emeklilik

Kariyer sürecinin, birey emeklilikten sonra başka işlere yönelmemişse, son aşaması olarak ele alınır. Bizim ülkemiz için emeklilik, sosyal güvenlik mevzuatında yer alan şartları sağlayan ve kişinin istemesiyle gerçekleşmektedir(Türk, 2008:117). Gelecek nesle iş imkânı olması için şartları oluşturan kişinin ayrılması önemlilik arz etmektedir. Bu sayede örgüte taze kan gelmiş olacak ve örgütün performansı artmış olacaktır. Yeni personele yol göstermesi açısından, emekliye ayrılan personelin tecrübe ve deneyimlerinden faydalanmak önemli görülmektedir.

1.5 Örgütsel Yedekleme

Örgütlerde gelecekte örgütün yönetim ve karar mekanizmalarında yer alacak bireylerin önceden hazırlık yapması önemlidir. Yapılacak hazırlık safhasında sonrakilere ne tür bilgi ve tecrübelerin aktarılacağı ile bu tecrübelerin nasıl ve nerede edindirileceği önemli bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda özellikle son dönemlerde geleceğin yöneticilerinin yetiştirilmesinde örgütsel yedekleme uygulaması sistematik bir yaklaşım olarak uygulanmaya başlamıştır (Erdoğan, 2004: 99).

En temel tanımıyla örgütsel yedekleme, örgüt içindeki önemli görevleri doldurmak için kullanılan bir kariyer yönetimi uygulamasıdır (Erdoğan, 2004: 101). Bir başka tanıma göre ise örgütsel yedekleme, insan kaynakları uzmanları ve faaliyet yöneticilerinin mevcut personelin gelecekteki örgüt içi iş yerleştirmeleriyle ilgili kararlar verdikleri ve bireylerin üst düzeylere yükselmeleriyle ilgili planları oluşturdukları bir süreçtir (Tonus, 2002: 14).

Organizasyon içerisindeki terfi ve ilerlemede boşalan kadroların doldurulması örgütsel yedekleme programları çerçevesinde icra edilmesi özellikle günümüz modern işletmelerinin sıklıkla başvurduğu bir yöntemdir. Bu geçişlerde kıdemden ziyade, bireylerin kişilik, tutum ve davranışlarının, gayret ve çabalarının, çalışmış olduğu süreç içerisinde amirleri tarafından takip edildiği performans ölçümlerine göre yükselme ve terfi kararları verilmektedir (Yıldız, 2000: 98).

Çoğu durumda örgütsel yedekleme, kariyer planlamayla eş anlamda kullanılıyor olmasına rağmen aslında örgüt içinde yapılacak işgücü planlamasının bir ayağı hatta bir sonucu olarak ele alınmalıdır. Bu bağlamda örgütsel yedekleme, örgütlerin mevcut çalışanlarının ileriki zamanlardaki kariyer yollarının belirlenmesi süreci olarak da tanımlanabilir. Bu yolların önceden belirlenmesi hem örgütsel hem de bireysel olarak bir takım güzel sonuçları beraberinde getirmektedir. Bu noktada verimlilik, kar ve etkinlik örgütsel yedekleme sürecinin örgütsel sonuçları olarak sayılabilirken; iş tatmini, kişisel gelişim imkânları ve iyi bir performans seviyesi ise bireysel sonuçlar arasında sayılabilir (Tonus, 2002: 14).

1.5.1 Örgütsel Yedeklemenin Önemi ve Yararı

Örgütsel yedeklemenin örgütlere birçok yönden faydası bulunmaktadır. Bunlar örgütün devamlılığı açısından başarılı personelin önceden belirlenmesi ve bu personelin bir plan dâhilinde örgüt için önem arz eden pozisyonlara hazırlanması bakımından çok önemlidir. Bu şekilde yönetim kademesinde bir eksilme olması halinde, bu kademe hazırlık yapan adaylar içerisinde birisi buraya atanır. Özetle örgütsel yedekleme örgüt bünyesindeki bilgili ve tecrübeli personel kaynağını, örgütün ilerdeki hedeflerine göre biçimlendiren bir tekniktir. (Tosun, 2002: 18).

Ayrıca örgütsel yedekleme karlılık, örgüt kültürü etkinlik üzerinde büyük etki yaratmaktadır. Bununla birlikte örgütsel yedeklemedeki stratejik planlar ile görev

tanımları arasında ilişki kurarak, verimliliği yüksek liderlerin tespit edilmesi ve bu personelin terfi ettirilmesi için fırsatlar yaratır. (Kececioğlu, 2003: 91).

1.5.2 Örgütsel Yedekleme Süreci

Örgütsel yedekleme, tepe yönetim, insan kaynakları bölümü ve birim yöneticilerinin eşgüdümünde ilerleyen karmaşık bir süreçtir (Örücü, 2003: 234). Bu süreçte insan kaynakları bölümleri danışılan ve bilgilendiren bir role sahiptir. Potansiyel yükselme ve diğer yerleştirme kararları ise genellikle birim yöneticilerinin sorumluluğundadır. Örgütlerde yedekleme planlarının iyileştirilmesi için gerekli zaman ve karmaşıklık göz önüne alındığında, bu planların genellikle orta ve üst düzey yöneticilik gibi anahtar işlerle sınırlı kaldığı görülmektedir. Gelişmiş kariyer geliştirme sistemine sahip organizasyonlar ise, örgütsel yedeklemeyi tüm mesleki ve yönetsel pozisyonlara kadar genişletebilmektedir. Bu planların hazırlanmasında önemli olan nokta pozisyonun tepe yönetim tarafından kilit bir pozisyon olarak saptanması ve örgütün bu planlamadan karlı çıkacağıının öngörülebilmesidir. Bu bağlamda bu konuya önem veren örgütler, her yöneticiden, kendi yerlerine aday olabilecek kişileri yetiştirmesini beklemekte, bu konuda gösterilen faaliyetlerdeki başarı da yöneticinin başarısının değerlendirilmesinde önemli bir faktör olarak dikkate alınmaktadır (Örücü, 2003: 234). Örgütsel yedekleme sürecinde yer alan başlıca aşamalar şunlardır:

1.5.2.1 Yedekleme ihtiyaçlarının belirlenmesi

Örgütsel yedekleme sürecinin ilk aşamasında üst yönetim mevcut örgütsel planlar dâhilinde kendini gözden geçirerek gelecek dönemlerde oluşabilecek insan kaynağı ihtiyacını ve bu ihtiyacın karşılanacağı işgücü piyasasındaki arz durumunu tahmin eder ve uzun vadeli insan kaynakları politikasını belirler (Kececioğlu, 2003: 89). Bir başka ifadeyle örgüt gelecek dönemlerde ihtiyaç duyacağı çalışan özelliklerini belirleyerek bu özelliklere uygun çalışanları seçmek ve geliştirmek için stratejik planlar yapar.

1.5.2.2 Çalışan profilini belirlemek

Bu aşamada örgüt başarılı bir performans gösteren ve potansiyel olarak yönetim kademelerinde yükselmesi öngörülen çalışanlar hakkında geniş bir bilgi havuzu oluşturur. Bu bağlamda çalışanların mevcut eğitim durumu, iş tecrübesi, kariyer gelişimi ve özel ilgi alanları ile gelecekteki kariyer tercihleri ilgililer tarafından dikkate alınır. Öte yandan çalışanın başka bir şehirde ya da ülkede çalışma konusundaki fikri, özel kariyer hedefleri iş ve aile hayatı arasında yapacağı seçimler de bu aşamada üzerinde durulan konulardır (Walker, 1992: 226).

1.5.2.3 Gelişim ihtiyaçlarının saptanması

Bu aşamada üst yönetim tarafından ilk aşamada belirlenen özellikler dâhilinde çalışanların bireysel yetkinlikleri belirlenir. Bireyin mevcut işindeki başarısı gelecekte üstleneceği görevler için de belirleyici bir unsur oluşturur. Bunun yanında insan kaynakları bölümleri performans değerlendirme sonuçlarından da yararlanarak her bir çalışan için ayrı bir kariyer gelişim planı belirler (Walker, 1992: 226).

1.5.2.4 Gelişim faaliyetlerinin planlanması

Bu aşamada örgüt yedekleme planı kapsamında olan çalışanlar için gerekli olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerini planlar. Bu faaliyetler dönemsel proje gruplarında görevlendirme, iş rotasyonları, belli konularda düzenlenen biçimsel eğitim programları ve yetki devri yoluyla çalışanların üst görevler için hazırlanması şeklinde olabilir (Walker, 1992: 226-227). Bu eğitim programları sayesinde yönetim kademelerinde görevlendirilmesi düşünülen personelin zayıf yanları güçlendirilerek kariyer gelişim süreçleri hızlandırılır.

1.5.2.5 Gelişim faaliyetlerinin uygulanması

Örgütsel yedekleme sürecinin bu aşamasında bireyler örgüt tarafından belirlenen kariyer gelişim ve eğitim faaliyetlerine katılırlar. Öte yandan yöneticiler bu gelişim planlarının uygulanması sürecinde koç ya da mentor olarak görev yaparak alt kademede bulunan çalışanlara destek olurlar (Walker, 1992: 227).

En kısa ifadesi ile bu süreçte yer alan en temel faaliyetler aşağıda sıralanmıştır.
(www.insankaynakları.com):

1. İnsan kaynakları planlamasının kısa, orta ve uzun dönemli olarak hazırlanması(emeklilik, işten ayrılma ve işe alınacak personel mevcudu vs.)
2. Strateji ve amaçlar istikametinde ileride hedeflenen örgütsel değişikliklerin öngörülmesi.
3. Personelin kapasitesinin ele alınması, ilgili, bilgili ve tecrübeli aday envanterinin oluşturulması.
4. Önemli pozisyonların belirlenmesi ve bu pozisyon kriterlerinin amaç ve hedefler istikametinde belirlenmesi.
5. Önemli pozisyonlara seçilecek personelin önceden belirlenmesi ve belirlenen personelin işe uygunluğunun ölçülmesi neticesinde bireysel gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesi.
6. Yönetim kademesinde görev alacak her aday için, yetiştirme ve eğitim planlarını içeren gelişim etkinliklerinin programlanması
7. Kişilerin bizzat, önceden hazırlanan eğitim ve yetiştirme programlarına katılması
8. Mevcut planların sonuçlarının değerlendirilmesi gerekir.

Öte yandan örgütler için öncelik verilmesi gereken bir faaliyet olan örgütsel yedekleme planları oluşturulurken bazı hususlar göz önünde bulundurulmalı, değişen şartlara ve zamana uygun olarak plan ve programlar yapılmalıdır. Bu bağlamda örgütsel yedekleme sürecinde öncelikle; dış çevre analizi, gelecekteki örgüt gereksinimleri ve yönetici adaylarının özellikleri gibi faktörlere bağlı olarak ihtiyaçların tahmini yapılmalıdır. Ayrıca ihtiyaç duyulan özelliklerdeki yönetici kadroların yetiştirilmesi ve örgütsel yedeklemenin başarılı olması için sistematik ve kontrollü bir çalışma yapılmalı ve başarılı uygulamalar örnek alınmalıdır (Erdoğan, 2004: 100-101).

1.6 Kariyer Yaklaşımları

Son yıllarda yönetim ve insan kaynakları yönetimi, yönetim ve organizasyon ile örgütsel davranış alanlarında oluşan değişim ve gelişim kariyer kavramında önemli derecede etkiler yaratmıştır. (Erdogmuş, 2003: 65).

Örgütlerde ortaya çıkan yeni kariyer yaklaşımları konusunda farklı teoriler bulunmaktadır. 21.yy'ın kariyer yaklaşımlarını beş grupta toplamak mümkündür. Buna göre bu yüzyılda var olan ilk kariyer yaklaşımı bireyin kendini çalıştığı örgütün bir parçası olarak görüp, o örgütün gelecekteki başarısını kişisel kariyer gelişimi ile birleştiren geleneksel yaklaşımdır. Ancak bu yaklaşım gün geçtikçe geçerliliğini kaybetmekte ve yerini yeni yaklaşımlar almaktadır. Bu bağlamda kariyerle ilgili ikinci yaklaşım bireyin bir alanda uzmanlaşmayı seçip, kariyer kararında istikrarlı bir biçimde yürümeyi esas aldığı yaklaşımdır. Üçüncü kariyer yaklaşım, farklı iş tecrübeleri ve becerileri kazanmak üzere kişinin değişik iş ve görevleri denediği yaklaşımdır. Dördüncü yaklaşım ise kişinin bir yandan bir işverene bağlı olarak çalışırken; bir yandan da kendi işini kurarak çalıştığı bir kariyer anlayışını ifade etmektedir. Kariyerle ilgili son yaklaşım olan beşinci yaklaşım ise kendi işini kurarak kendi kendinin patronu olmayı tercih edenlerin seçimi olan girişimciliktir (Globus, 2000: 114).

Geleneksel kariyer modelleri ile yeni kariyer yaklaşımları arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Öncelikle geleneksel kariyer yaklaşımı, yüksek ücret, terfi ve iş güvencesini hedefleyen, kendisini işine adan, personelin tatminini hedefleyen bir yaklaşımdır. Fakat zamanımızdaki örgütsel süreç ve yapılarda görülen değişimler bu kariyer yaklaşımının icra edilmesini zorlaştırmıştır. Kişisel sorumluluğun arttığı, örgütsel sınırlılıkların ortadan kalktığı, bilginin ön planda olduğu yeni iş ortamlarında yeni kariyer modelleri de yaygınlaşmaya başlamıştır (Doğan, Erdoğan, 2003: 647).

1.6.1 Klasik (Geleneksel) Kariyer Yaklaşımı

Örgütsel bakış açısıyla tek basamaklı kariyer modeli olarak da tanımlanan klasik (geleneksel) kariyer yolu, bireylerin tek bir meslekte dikey hareketlerini esas alan bir kariyer yaklaşımını ifade etmektedir (Aytaç, 1997: 202). Bir başka deyişle geleneksel kariyer yaklaşımı, bir çalışanın aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarıya doğru hareket ettiği veya tek bir meslekte ve ya fonksiyonel alanda ilerlediği kariyer yolu olarak tanımlanabilir (Soysal, 2003: 662).

Geleneksel kariyer modeli bir çalışanın aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarıya doğru ilerlediği kariyer yolunu ifade ettiği için bu yolun açık bir şekilde belirtilmiş olması, bireylerin ulaşabilecekleri işleri bilmesi ve

bu açık hedeflere ulaşabilmek için çaba göstermesi açısından oldukça önemlidir (Aytaç, 1997: 201). Bu bağlamda geleneksel kariyer yolunun en büyük avantajlarından biri açık ve düz oluşudur. Bu modelde kariyer yolları anlaşılır bir şekilde belirtilmiştir ve çalışan, kariyeri boyunca geçeceği işler serisini bilmektedir (Aydemir, 1995: 49).

Günümüzün iş dünyasında ise geleneksel kariyer modelleri pek çok nedenden dolayı örgütler tarafından tercih edilmemektedir. Geleneksel örgütlerin personeli kaybetmemek için uyguladıkları teknikler; kariyerin sadece örgütle sınırlı olmaması, bu sınırları aşması ve sürekli yeni yaklaşımların meydana gelmesiyle, yeterliliğini kaybetmiştir. Bir başka deyişle iş dünyasında bürokratik ve örgütle sınırlı kariyer anlayışının yerini, profesyonellik ve mesleğe bağlılığı vurgulayan bir kariyer anlayışına bırakması örgütlerin yeni kariyer modellerini uygulamasını zorunlu kılmıştır (Doğan, Erdoğan, 2003: 654). Bu yeni modelde artık örgütler çalışanlarına uzun süreli iş ve istihdam garantisi verememektedir (Erdoğan, 2002: 531).

Öte yandan günümüz örgütlerinin geleneksel kariyer modellerinden uzaklaşmasının bir diğer nedeni de geleneksel kariyer yaklaşımında kariyer gelişim olasılığı ve yatay tecrübe kazanımının çok fazla söz konusu olamamasıdır. Klasik yaklaşımda çalışanlar her ne kadar gelecekte ilerleyebilecekleri kariyer yollarını net bir şekilde görebilseler de, yukarıya doğru yükselebilmeyen alternatifleri olan yollarının olmaması, çalışanların örgüte bağlılıklarının ve iş tatminlerinin azalmasına ve örgüt dışında farklı iş alternatiflerini düşünmelerine neden olabilir (Soysal, 2003: 663). Özetle geleneksel kariyer modelleri, işgücünün niteliğindeki değişimler, teknolojik yenilikler ve örgütsel değişimler nedeniyle günümüzde yetersiz kalmakta ve bu durum yeni kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Aytaç, 1997: 201).

1.6.2 Yeni Kariyer Yaklaşımları

Günümüzde yeni oluşmaya başlayan kariyer yaklaşımlarının en belirgin özelliği kariyerin örgütsel sınırları aşan bir olgu olduğu düşüncesini temel almalarıdır. Buna göre artık belirli bir örgüte özgü beceriler kazanmak yerine başka örgütlerde ve sektörlerde de istihdam imkânı sağlayacak bilgi ve becerileri kazanmak daha önemli bir hale gelmiştir. Bunun sonucu olarak kariyerde esneklik önem kazanmaktadır. Kariyer olgusunun örgütsel sınırları aşması ve esnek kariyer anlayışı

ise kariyer yönetiminde bireyin sorumluluğunun artması anlamına gelmektedir (Erdoğan, 2002: 529).

Yeni yapılandırılan kariyer yönetim sistemlerinde göze çarpan önemli değişikliklerden biri de yalınlaşan ve küçülen örgütlerde yönetim kademelerinde azalma olması ve bunun sonucu olarak örgütlerde dikey ilerleme yerine yatay ilerlemenin artmasıdır. Bu bağlamda günümüzün yalın örgütlerinde, örgüt içi iş ve pozisyon sayısı giderek azalmakta ve kalifiye personeli, pozisyon ve statü vermeden örgütte tutabilme kariyerle ilgili en önemli sorunların başında gelmektedir (Erdoğan, 2003: 151).

Yeni kariyer geliştirme sistemlerinin uygulanmasında çalışanlara önemli sorumluluklar düşmektedir. Öncelikle bireyler kariyerin kişiselliğinin farkına vararak, gelişim amaçlı faaliyetleri belirli bir esnekliği de göz önünde bulundurarak uygulamak durumundadır. Bunun yanında çalışanlar kariyerlerinde hedefledikleri noktaya ulaşabilmek için mesleki bilgi ve becerilerinin yanı sıra belirsizlikle başa çıkabilme, sonuç odaklı çalışma, diğer insanları etkileyebilme gibi özellikleri ile takım halinde çalışabilme, hızlı adapte olabilme, kültürel çeşitlilikle etkin başa çıkabilme gibi yetkinliklerini de geliştirebilmenin yollarını aramalıdır (İnsan kaynakları Yönetimi Dergisi, 2003: 9).

Eskiden patron işçi ilişkisi genellikle baba evlat ilişkisine benziyordu. İşe başladığı andan itibaren kariyer sürecini, çalışma koşullarını ve eğitimini tamamıyla bağlı bulunduğu örgüt belirliyordu. İşveren işe aldığı personele konumuyla ilgili ulaşabileceği bir mevki, dar bir iş tanımı ve iş güvenesi veriyor; kişinin kendini geliştirmesi ve yükselmesi tamamıyla yöneticinin gösterdiği eğitimle ve onun inisiyatifinde olabiliyordu. Genelde kişi sadece yaptığı işte uzmanlaşabiliyordu. İşçinin örgüte olan bağlılığı iş güvencesinin ömür boyu devamlılığı anlamına geliyordu. Çalışanın işinde göstermiş olduğu yüksek performansın karşılığı olarak terfi, maaş artışı ve sosyal imkânların arttırılması gibi ödüllendirme teknikleri çalışanın motivasyonunu yükseltmede önemli bir yer tutaktaydı. (www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.=26.02.2015).

Günümüzde bir iş için seçilecek personelin tecrübesi, tahsili ve sahip olduğu diplomalar önemini kaybetmiş, onların yerine kişisel gelişim ve öğrenmeye olan ilgi, iletişim ve adaptasyon becerisi vb. kriterler değer kazanmıştır. (www.insankaynaklari.com/cn/Body.esp.BodyID=12.11.2014).

Yeni kariyer modellerinin bir diğeri özelliğı örgütün ve çalışanın kariyer geliştirme sürecinde ortak olduklarının kabul edilmesidir. Bu bağlamda çalışanlar; sahip oldukları beceri ve yeterlilikleri bilmek, üstlerinden ne tür bir destek isteyeceklerini belirlemek, bu desteğı talep etmek ve yeni sorumluluklar alabilecek şekilde kendilerini hazırlamak zorundadır. Öte yandan bu süreçte örgütün de gerçekleştirmesi gereken bir takım sorumluluklar bulunmaktadır. Bu sorumluluklardan bazıları şunlardır (Acar, 2000: 44):

1. Örgütün hedeflerini ve bu hedeflere ulaşılmasını sağlayacak stratejileri çalışanlara açıkça iletmek
2. Çalışanlara içinde bulunulan sektör ve yapılan iş hakkında mümkün olan tüm bilgileri iletmek
3. Çalışanların kariyer isteklerini ve ihtiyaçlarını objektif ve tarafsız bir şekilde cevaplamak
4. Çalışanların mevcut iş performansları hakkında gerçekçi bir geri bildirim sağlayarak kariyer hedeflerine yön vermek

Öte yandan günümüz örgütlerinde yaşanan değişimler sonucunda belirginleşmeye başlayan yeni kariyer yaklaşımlarında dikkat çeken önemli noktaları ise şöyle özetlemek mümkündür (Doğan, Erdoğan, 2003: 651-652):

1. Dikey kariyer yerine yatay kariyer hareketliliğinin artması
2. Kariyerin bir örgütle sınırlı olmaktan çıkıp sıkça iş değiştirmelerin yaşanması
3. Örgüte olan bağlılığın azalması
4. Örgütlerin imkân sağladığı dikey kariyer gelişim fırsatlarının eksilmesi
5. Devamlılık arz eden istihdam ve iş garantisinin bitmesi
6. Büyük örgütlerden ayrılanların daha sonra bu örgütlerle iş yapan taşeronlar, tedarikçiler ve ya müşteriler olarak kariyerlerine devam etmeleri

1.6.2.1 Sınırsız kariyer yaklaşımı

Günümüz iş dünyasında örgütler yapısal bir değişim süreci içindedir. Bu bağlamda küçülmeler, diğeri örgütlerle yapılan işbirlikleri, başka örgütleri satın alma ve ya birleşmeler ile bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sınırsız kariyer adında yeni bir kariyer anlayışının ortaya çıkmasına neden olmuştur

(Erdoğmuş, 2003: 162). Sınırsız kariyer kavramının anlaşılmasında sınırsız örgüt kavramı oldukça önemlidir.

Sınırsız örgüt, örgüt üyeliğinin, örgütsel bölümlerle ilgili kuralların ve işe ait sorumlulukların belirsiz olduğu örgüt tipini ifade etmek için kullanılmaktadır. Sınırsız örgüt kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte artık büyüklük, rollerin açık olması, uzmanlık ve kontrol yerine değişim kabiliyeti, bütünleşik olma ve yeniliklere ayak uydurabilme gibi özellikler bireylerin kariyerlerinde ilerlemelerinde kritik noktalar olarak dikkat çekmektedir (Örücü, 2003: 234). Örgütlerde sınırsız kariyer kavramı değişik anlamlarda kullanılabilmektedir.

Bu kavram yaygın olarak örgüt odaklı kariyer ve ya sınırlı kariyere zıt bir anlamda kullanılmaktadır. Bu kariyer anlayışına göre işe ait faaliyetler sadece bir örgütle sınırlandırılmaz. Bir başka deyişle geleneksel kariyer ilkelerinden ve örgütten bağımsız bir kariyere sahip olmak, sınırsız kariyer anlayışının en temel özelliğidir (Erdoğmuş, 2002: 532).

Günümüzde örgütsel sınırların geçirgenliğinin artmasıyla sınırsız örgütlere doğru bir yönelme olmaktadır. Bu yeni durumda, kariyer kavramı örgütlerle sınırlandırılmayacağı için, örgütsel düzeydeki kariyer uygulamaları bazen yetersiz kalmaktadır. Artık kariyer büyük ölçüde bireyin sorumluluğunda şekillenen, bunun yanında örgütün de bu konuda bireyi desteklediği bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır (Erdoğmuş, 2002: 531).

Sınırsız örgütlerde kariyer anlayışı pek çok yönden geleneksel kariyer anlayışından farklı olmaktadır. Öncelikle sınırsız örgütlerde kariyer doğrusal olmak yerine çevrimsel bir yol izlemektedir. Çalışanların yukarı doğru hareketliliği yerine; sürekli olarak becerilerin yenilenmesini gerektiren yatay hareketlilik anlayışı sınırsız kariyer modelinin hâkim olduğu örgütlerde sıkça karşılaşılan bir durumdur. Çalışanlar bu modelde sık sık rotasyon ve gelişim amaçlı görevler arasında geçiş yaşamaktadır. Öte yandan yeni kariyer anlayışı doğrusal ve sürekli bir çizgi takip etmediği için sık sık değişen rol ve kimliklerin gerektirdiği uyum kabiliyetini kazanmak, başarı kazanmak için gerekli olan en önemli özellik durumuna gelmiştir (Mirvis, Hall, 1994: 367 371, aktaran Erdoğmuş, 1999: 67-68).

Sınırsız kariyerin yaygınlaşmasına neden olan bir başka gelişme ise organizasyonların dış kaynaklardan yararlanma eğilimlerinin artmasıdır. Organizasyonel faaliyetlerin bir kısmının dış kaynaklar kullanılarak

gerçekleştirilmesi, çalışanların girişimci ve pazar yönelimli olmalarını gerektirmektedir (Erdoğan, 2003: 163). Bunun yanında yarı zamanlı ya da sözleşmeli çalışma, görev paylaşımı ve esnek çalışma saatleri, kariyer dünyasındaki değişimin getirdiği yeni kariyer tercihleri olarak ortaya çıkmaktadır. (www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=29.10.2014).

Sınırsız örgütlerde örgüt içi kariyer yollarının azalması, çalışanların iş imkânlarının ve yukarıya doğru hareketliliğinin tamamen ortadan kalkacağı anlamına gelmemektedir. Sınırsız kariyer yaklaşımında bireyin kariyer yolu yalnız bir işle sınırlı değildir (Erdoğan, 2002: 532). Bu bağlamda kariyer hareketliliği, başka bir örgüte doğru olabileceği gibi, birey büyük bir örgütteyse, bu örgütün farklı bir iş birimine doğru da olabilmektedir (Soysal, 2003: 665). Bir başka deyişle kariyeri örgüte göre tanımlama yerine, mesleğe göre tanımlama anlayışı gelişmektedir (Keçecioğlu, 2003: 89).

Bireylerin sınırsız örgütlerde başarılı bir kariyere sahip olması için dikkat etmeleri gereken başlıca unsurlar şunlardır (www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=29.10.2014):

1. Bireysel becerilerinin ve bu becerilerin örgüte katacağı değerin bilincinde olmak
2. Birikimlerinin pazar koşulları ile paralellik göstermesine özen göstermek
3. Zaman yönetimi, analitik düşünme, takım çalışması gibi her koşulda yararlı olabilecek yetenekler geliştirmek
4. İletişim becerilerini ilerletmek
5. Sürekli yeni şeyler öğrenme konusunda kendini disipline etmek

1.6.2.2 Esnek kariyer yaklaşımı

Günümüzde bilgi teknolojilerinin gelişimi ile birlikte her gün aynı şekilde yapılan, sınırları belirlenmiş görevler yavaş yavaş ortadan kalkmakta ve bu işlerin yerini ekip çalışmalarını içeren projeler almaktadır. Değişik mesleki birikim ve becerilere sahip bireylerin oluşturduğu bu çalışma ekipleri içinde çalışanların kariyerleri ise, belli sınırlar çerçevesinde mevki ve statüye bağlı bir kariyer anlayışıyla değil, yetkinlik bazlı esnek bir yaklaşımla değerlendirilmektedir. Bu nedenle günümüzde geleneksel kariyer modellerinin yerini bireyin kendisini

tanınmasını ve rekabet edebilir yeteneklere sahip olmasını gerektiren esnek kariyer modelleri almıştır (Soysal, 2003: 664).

Esnek kariyer yaklaşımının temelini çalışanlar oluşturmaktadır. Örgütlerdeki esnek kariyerli çalışanlar, örgütün ihtiyacı olan beceri ve davranışlara sahip olan ya da kısa sürede bu becerileri kazanma yeteneği olan kişilerdir. Bunun anlamı, çalışanların kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilerek, performanslarını arttıracak ve örgüte uzun süre faydalı olacak kabiliyetleri önceden fark etmesi ve bu kabiliyetleri edinmek için aktif bir rol oynamasıdır (Örücü, 2003: 235). Bir başka deyişle esnek kariyerli işgücü; hem sürekli öğrenme düşüncesine kendini adayan hem de değişimle baş edebilmek için kendini yeniden keşfetmeye hazır olan çalışanları anlatmaktadır. Bu çalışanlar, kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunu üstlenmenin yanında, örgütün başarısına da doğrudan etki eden kimselerdir (Erdoğmuş, 1999: 70). Bu bağlamda, esnek kariyerli işgücü ile sadece sürekli olarak öğrenen değil, aynı zamanda adımlarını değişikliklere göre atan ve kriz durumlarını iyi yönetebilen bir çalışan özellikleri tarif edilmektedir (Doğan, 1996: 254).

Esnek kariyer anlayışı, mevcut yönetsel ve örgütsel uygulamalarda bazı değişiklikleri gerektirmektedir. Bu değişikliklerden birincisi, geleneksel birey örgüt ilişkisindeki bağıllık anlayışında olmaktadır. Esnek kariyer yaklaşımına göre çalışan ve örgüt birbirine katkı sağladığı sürece karşılıklı bağıllık devam etmelidir. Aksi durumlarda örgüt ve birey arasındaki ilişkinin devam etmesi hem örgütü hem de bireyin kariyer gelişimini olumsuz şekilde etkileyebilir. Esnek kariyer modelinin getirdiği bir diğer değişiklik ise, geleneksel kariyer yolu anlayışında bulunmaktadır. Esnek kariyer modelinde; sadece belli alanlarda dikey ilerlemeyi esas alan anlayışın yerine, çapraz fonksiyonlar boyunca ilerlemenin ve çok yönlü gelişimin esas olduğu bir yaklaşım önem kazanmaktadır. Esnek kariyer anlayışının getirdiği üçüncü değişiklik ise, örgütler ve çalışanlar arasında yeni bir ilişki şeklinin oluşmaya başlamasıdır. Buna göre geleneksel yapıda daha çok ebeveyn-çocuk ilişkisinin hâkim olduğu ilişki tarzının yerini yeni anlayışta iki tarafın eşit kabul edildiği örgüt ve çalışanın uzlaşmayla karar verdikleri bir yapı almıştır (Erdoğmuş, 2002: 532-533).

Esnek kariyerli çalışanlar için içinde bulundukları işgücü piyasasının ve sektörün eğilimlerine göre bilgilerini güncel tutmak ve aynı zamanda örgütün ihtiyacı olan beceri ve davranışları edinmek birinci önceliktir. (Erdoğmuş, 1999: 70-71). Bu nedenle örgütler açısından başarılı bir esnek kariyer programının

esaslarından birincisi, çalışanların yeteneklerini, ilgilerini, değerlerini ve kişilik özelliklerini değerlendirmelerine yardımcı olarak; onların ne tür işlerde mutlu olacaklarını tespit etmektir. Öte yandan etkin bir esnek kariyer yönetim programı, çalışanların geliştirilmesi gereken yönlerini tespit ederek, bu eksiklikleri azaltmak için gerekli önlemleri zamanında almalı ve sahip olduğu insan kaynağını en etkin biçimde kullanmalıdır (Waterman H. R, Waterman J.A ve Collard B.A., 1994: 89, aktaran Doğan, 1996: 257).

Esnek bir kariyer, kişinin rekabet edebilir yeteneklere sahip olmasını gerektirir. Bu nedenle yeni kariyer yaklaşımlarının hâkim olduğu yapılarda bireyler çalıştıkları örgütlerden; yeteneklerini geliştirici araçlar vererek, deneyim kazanmalarına yardımcı olmasını beklemektedirler. Diğer bir ifade ile esnek kariyer modelinde çalışan ve örgüt, yeteneklerini geliştirmede, yeni bir şeyler öğrenmede ve örgütü ileriye taşımada dinamik bir sürecin ortakları olmalıdır (Doğan, 1996: 257-258).

Günümüzde çalışanlar açısından en yaygın kullanılan esnek çalışma biçimleri part-time çalışma, süreli sözleşmeler, evden çalışma ve tele çalışma olarak sıralanabilir. Özellikle çalışan kadınların iş ve aile hayatını dengeleme ihtiyaçları onları yeni kariyer yolları aramaya itmiştir. Bu bağlamda part time çalışma ve evden çalışma gibi esnek çalışma biçimleri özellikle kadınlar arasında hızla yaygınlaşmaktadır.

Esnek kariyer yaklaşımının hem bireyler hem de örgütler açısından pek çok olumlu sonucu bulunmaktadır. Öncelikle esnek kariyer modelinin uygulanış sürecinde çalışanlara kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğu verilerek, güvene dayalı, açık bir çalışma ortamı yaratılması sağlanmış olur. Öte yandan esnek kariyer modeli ile çalışanlar çeşitli çalışma ve proje gruplarına katılmak suretiyle örgüt içindeki etkinliklerini arttırırlar.

Ayrıca kişiler farklı görevlerde rol alarak değişik bilgiler edinir ve sadece bir alanda uzmanlaşmak yerine, birden fazla alanda kendilerini geliştirme imkânı bulabilirler. Tüm bunlar ise bireyin daha esnek bir kariyere sahip olmasına zemin hazırlamaktadır (Doğan, 1996: 253-254).

Sonuç olarak, günümüzde bağımlı bir kariyerdan ve meslek hayatından bağımsız ve esnek bir kariyere geçmek, sadece bir zorunluluk değil, aynı zamanda kaçınılmaz bir durumdur. Bu büyük değişikliği fark eden ve zor da olsa yönetebilen

örgütler ise değişen koşullara karşı daha hızlı hareket edebilecek ve büyük stratejik avantajlar elde edeceklerdir (Doğan, 1996: 265-266).

1.6.2.3 Portföy kariyer yaklaşımı

Örgütlerde klasik kariyer anlayışının yerini alan bir başka kariyer modeli ise Handy'nin portföy kariyer yaklaşımıdır. Portföy kariyer yaklaşımı çalışanların iş hayatında gerçekleşen hızlı değişim ve belirsizlikler karşısında güçlü olabilmeleri için yeteneklerinin ve yetkinliklerinin toplamından oluşan bir portföy inşa etmeleri ve bu portföyü zenginleştirmeleri gerektiğine inanan bir modeldir. Bu modele göre kariyer gelişimi büyük ölçüde kişinin kendi sorumluluğundadır. Bireyler sahip olduğu kişisel yetenekler ve yeterlilikler ölçüsünde örgütlerin ihtiyaçlarını karşıladıkları sürece tercih edilirler. Ancak bunu başarabilmek için kişinin kariyer portföyünü gelecekte oluşabilecek şartlara ve olaylara göre sürekli öğrenme ve gelişim ile biçimlendirmesi gerekmektedir (Hunt, Osborn, Schermerhorn, 1994: 683).

Bu kariyer yaklaşımında çalışanlar bir örgüte bağlı olarak tam zamanlı çalışan ve oradan ücret alan kişiler olmak yerine, bağımsız olarak kendi hesaplarına çalışan ve aynı anda birden çok örgüte hizmet veren kişilerden oluşmaktadır. Bu bağlamda bu kariyer modelinde örgüt ile birey arasında müşteri ve hizmet sağlayan ilişkisi bulunmaktadır. Çünkü bireyler birden çok müşteriyle çalışan ve birden çok işi yapan kişilerdir. Özetle portföy kariyer modeli çalışanların aynı anda farklı işleri bir örgüte bağlı olmadan yapmaya başladığı çalışma biçimini ifade etmektedir (Erdoğan, 2002: 533).

Portföy kariyer yaklaşımının temel özelliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür (Soysal, 2003:666)

1. Birey kendisini eğitip geliştirmekten kendisi sorumludur.
2. Çalışanlar örgütsel hiyerarşinin bir parçası olarak görevlendirilmek yerine yapılacak göreve geçici olarak alınırlar.
3. Geleceğe yönelik kariyer geliştirme ve yedekleme genellikle çekirdek personel için düşünülür.
4. Kısa dönemli performans neticeleri dikkate alınarak incelenir.

1.6.2.4 Ağ tipi (davranışsal) kariyer yaklaşımı

Geleneksel kariyer modellerine bakıldığında kariyer gelişiminin sürekli olarak yukarıya doğru terfilerden oluşan bir zincir şeklinde algılandığı görülmektedir. Bu kariyer modellerine göre çalışanlar temel olarak örgüt içindeki hizmet yıllarına, tecrübelerine ve daha önceki pozisyonlarına göre ilerlemektedir. Ancak bu geleneksel modellerde, çalışanların yetenekli olsalar bile yaş, hizmet süresi gibi nedenlerle hak ettikleri seviyelere çıkamamaları, örgütlerde ağ tipi kariyer modeli denilen yeni bir yaklaşımın ön plana çıkmasına neden olmuştur (Soysal, 2003: 663-664).

Ağ tipi kariyer yapılanmasında, tevdi edilen her görev yeni bir statüymüş gibi düşünülmekte ve statüler arasında çok fazla yükselme tarzını hedefleyen bağlantılı kariyer çizgileri görülmektedir. Bu yaklaşımda yaş ve kıdemin yükselmeye etkisi minimum düzeydedir. Bunların yerine tecrübe, işin gerektirdiği şartlar, yetenek ve yükselme isteği gibi etkenler öne çıkmaktadır (Soysal, 2003: 664).

Ağ tipi kariyer modelinin pek çok yararı bulunmaktadır. Öncelikle ağ tipi kariyer yaklaşımı çalışanların gelişimi için daha fazla fırsatlar sağlar. Ağ içindeki yatay ve dikey seçenekler sayesinde, bir çalışanın başka bir çalışanın gelişmesini engellemesi sorunu azaltılır. Öte yandan ağ tipi kariyer modelindeki bazı kademelerdeki tecrübelerin farklılaşabilirliği ve bir kademedeki tecrübenin daha sonraki kademeye yükselmeden önce genişletilmesi ihtiyacına önem verilmelidir. (Aydemir, 2005: 48). Bu model ile bireyselleştirilmiş tercihler ön plana çıkar. Model hem yukarıya dikey hareketi, hem de yatay hareketi içerdiği için çalışanların gelişimi için daha fazla fırsatlar sağlanır ve ihtiyaçlarındaki değişikliklere daha çabuk cevap verilebilir (Aytaç, 1997: 207). Bir başka ifadeyle geleneksel kariyer modellerinde birey alt kademedeki bir pozisyondan üst yönetime gelebilmek için tüm basamakları tek tek tırmanmak zorunda iken, ağ tipi kariyer yolunda yatay dikey ve çapraz geçişler yaparak daha kısa sürede bu süreci tamamlayabilir (Bayraktar, 2004: 85). Sonuç olarak bu kariyer modeli bireylerin kariyer tatminini de önemli ölçüde sağlamaktadır.

Ağ tipi kariyer yolunda sonsuz olasılıkla birçok kariyer yolu yaratmak mümkündür. Bu kariyer modelinde benzer özellikler gösteren iş aileleri arasında, aynı iş gereklerine sahip oldukları için yatay ve dikey geçişler yapmak daha kolaydır.

Zira burada önemli olan, işin benzer davranış kalıpları içermesidir. Bu aşamada örgüte düşen görev örgüt içindeki iş ailelerinin hangi grupta olduğunun ve ne tip özellikler taşıdığının tespit edilmesi ve bunların çalışanlara net bir şekilde aktarılmasıdır (Aytaç, 1997: 206-207).

Ağ tipi kariyer anlayışının bu yararlarının yanında bazı olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu kariyer yaklaşımının en önemli dezavantajı çalışanlara uzun vadeli kariyer yönlendirmesi yapamamasıdır. Bu nedenle bu modelde çalışanlar belirsiz durumlarda çalışmayı öğrenmeli ve kendilerini her türlü değişime karşı hazır tutmalıdır. Öte yandan bireyler kendilerini objektif bir şekilde değerlendirmeli ve kim olduklarını ve yeteneklerinin neler olduğunu doğru bir şekilde tespit etmelidir (Aydemir, 1995: 49).

1.6.2.5 İki basamaklı kariyer yaklaşımı

İki basamaklı kariyer yolu, teknik kariyer ve yönetsel kariyer ayrımını ifade etmek için kullanılmaktadır. En temel tanımıyla iki basamaklı kariyer modeli, teknisyen, mühendis ve araştırma geliştirme elemanları gibi teknik işlerde çalışanların kariyer problemlerini aşmak için geliştirilmiş bir modeldir (Erdoğan, 2002: 533).

Günümüzde mühendislik, kimya ve araştırma geliştirme gibi teknik alanlarda çalışan uzmanların kariyer gelişim süreci örgütler için üzerinde önemle durulması gereken bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Teknik özellikleri öne çıkan bu profesyonel çalışanlar alt kademelerde yönetme ve denetleme görevlerini üstlenirken daha çok teknik becerilerini kullandıkları için yönetim fonksiyonlarının icrası çok önemli bir sorun olmamaktadır. Ancak teknik eleman, uzman ve ya araştırma geliştirme elemanı iken başarılı olan bu kişiler, üst yönetimle ilgili görevleri üstlendikleri zaman bazen kötü bir yönetici olmakta; aynı zamanda eski teknik becerilerini de zamanla kaybedebilmektedirler (Erdoğan, 2002: 533-534). Bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak için örgütlerin kullanmış oldukları yöntemlerden biri teknik özellikleri öne çıkan mesleklerde çalışan bireylerin yönetim görevlerine gelmeden önce gerekli hazırlık aşamalarından geçirilmesi ve bu yolla örgütün verimliliğinin artırılmasıdır. Böylece teknik elemanların yukarıya doğru hareketliliğine fırsat sağlayan bu yöntemle çalışanlar hem uzmanlık bilgilerini arttırırlar, hem de kendi örgütlerine katkıda bulunabilirler (Soysal, 2003: 663). Öte

yandan teknik çalışanlar bu süreçte aldıkları eğitimlerle müzakere, satış, pazarlama ve insan ilişkileri konularında kendilerini geliştirme imkânı bulurlar. Sonuç olarak çalışanların teknik görevlerden yönetim görevlerine geçişi başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilir (Erdoğan, 1999: 70).

Örgütlerde teknik düzeyde çalışan bazı çalışanlar için ise uzmanlık alanlarında çalışmaya devam etmek yönetim kademelerinde yükselmekten daha önemlidir. Günümüzde artık pek çok örgüt bu bireyler için de ayrı kariyer yolları tasarlamaktadır (Mathis, Jackson, 1997: 331). Bu yollar teknik uzmanlara kendi bölümleri içinde ücret ve statü yönünden de yükselmeyi içeren kariyer gelişim imkânları sunmaktadır (Holbeche, 1998:219-220). Teknik alanda kariyerine devam etmek isteyen çalışanları örgütte tutabilmek için yaygın olarak kullanılan uygulamalar üç ana başlık altında toplanabilir. Bunlar (Erdoğan, 2003: 195):

1. Maddi iyileştirmeler yapmak
2. Bireysel gelişime ve kişisel yetkinliklerin artmasına yardımcı olmak
3. Bağımsız bir çalışma ortamı sunmaktır.

İki basamaklı kariyer modeli özellikle ilaç, kimya, bilgisayar ve iletişim sektörleriyle elektronik sektörü gibi teknik uzmanlık gerektiren pozisyonların çokça bulunduğu sektörlerde uygulanmaktadır. IBM, A&TT, Bell Laboratuvarları gibi pek çok örgüt bu tekniği kullanan örgütler arasındadır (Mathis, Jackson, 1997: 331).

1.7 Kariyer Yönetiminin Önemi

Örgütlerde verimliliğin artırılması temel hedef olduğundan hâlihazırda personel ihtiyacı olan kadroların doldurulması konusu, üzerine hassasiyetle düşülmesi gereken bir hazırlık ve planlamayı zorunlu kılmaktadır. Söz konusu yöntem, sürekli farklılık arz eden istek ve beklentilere karşı başarı gösteren şahısların kabiliyetlerinin meydana çıkartılması ve bu kabiliyetlerinin geliştirilmesi, bulunduğu mevkiden bir üst mevkie yükseltilmesi ile en önemlisi bu personelin elde tutulması açısından çok önemlidir (Kılıç, 2008: 23).

Örgütler, organizasyon şemalarını oluştururken, kaç elemanın hangi nitelikte, nerede ve ne zaman yer alacağını belirten etkili bir kariyer planlaması yapmalıdır. Kariyer planlaması yapılırken, örgütün ve çalışanlarının amaçları, hedefleri ve aynı zamanda kariyer planlamaları birleştirilerek uyumlaştırılmalıdır. Bunun yapılabilmesi etkili bir kariyer yönetimi ile gerçekleştirilebilecektir. Etkili bir kariyer

yönetimi, örgüt içinde eşit iş fırsatlarını, çalışma yaşamının kalitesini, rekabet ortamında çalışanlarının verimli ve etkin kullanımıyla birlikte yetenekli elemanların devamlılığını sağlamaktadır (Savaş, 2005: 77).

Kariyer yönetimi neticesinde meydana gelmesi beklenen iki durum söz konusudur. Bu durumlar örgüt ve bireydir. Kariyer yönetiminin ne kadar önemli olduğunu görebilmek için bu iki durumu ayrı ayrı incelemek gerekir.

1.7.1 Kariyer Yönetiminin Birey Açısından Önemi

Herkes çalıştığı işte başarı elde etmeyi, kariyerinin zirvesine tırmanmayı hedefler. Ayrıca çalıştığı örgütte terfi etmek ve hedeflediği kariyer istikametinde ilerlemeyi arzu eder.

Şahıs bir iş yerine giriş yaptıktan ve burada çalışma hakkını kazandıktan sonra artık burada bir statü sahibi olmakta ve kariyer planlamaktadır. İşe girmekle örgütün bir parçası olan kişi iyi bir maaş, terfi ve kendini geliştirme hedeflerinin haricinde özellikle daha erken yaşta olanlar, çalışma ilişkilerinin esnek, yapıcı ve daha yakın olacağını hesap etmektedir. Bu fikir şahsın üstlere karşı tavırlarının şahıs yönünden önemini belirlemektedir. Şahıs yapmış olduğu çalışmaların ve kariyer hedeflerinin üstlerince takdir edilmesini ve desteklenmesini beklemektedir (Berberoğlu, 2001: 139-142).

Kişilerin hedef ve beklentileri kültüre ve toplumlara göre değişkenlik göstermektedir. Mesela Japonlarda bir organizasyonun parçası olan şahıs sanki o organizasyonun içerisinde doğmuşçasına sahiplenmektedir. Bu kültürde hayat boyu istihdam bir başarı olarak görülmekte ve bu sebepten çalışan devri düşük olmaktadır. Ayrıca yine Japonya da bir şahsın yükselmesi genelde bulunduğu örgüt içerisinde olmaktadır, buna karşılık örneğin İngiltere de şanslı ilerleme şansları genellikle başka şirketlere geçmekle mümkün olmaktadır. (Yoshio Kondo, 2001: 63).

1.7.2 Kariyer Yönetiminin Örgüt Açısından Önemi

Temin edeceği personelin kalifiye olmasına titizlik gösteren, bu kişilerin niteliklerini yükselterek kariyer hedeflerini geliştirmeyi hedefleyen, terfi yollarını açan bir organizasyon etkin bir organizasyon anlamına gelmektedir.

Kariyer yönetiminin ilkesi organizasyon içerisindeki tüm çalışanları göz önünde bulundurmasıdır. Böyle olmaması durumunda çalışanlar arasında eşitsizlik olduğu düşüncesi organizasyonda çatışma ve motivasyon düşüklüğüne yol açacaktır. Fakat bu ilkenin dışında çalışanın şahsi tutumlarından kaynaklı olarak oluşan istisnai durumlarda söz konusudur. Bu durumlar aşağıdaki gibi belirtilebilir (Eryiğit, 2001: 7).

- a) İleriki dönemde kendisinden faydalanılması düşünülmeyen emekliliği yaklaşan veya emekli olacak personel,
- b) Bulunduğu statüden memnun olup ilerlemeyi istemeyen personel,
- c) İş ile ilgili sıkıntıları olduğunu düşünerek, bu sıkıntıların çözülemez ve uzlaşmaz bir tavır içerisinde, bağlı bulunduğu örgüte ve iş arkadaşlarına karşı tavır ve tutum içerisinde bulunma,
- d) Personelin, işinin haricindeki işlerle ilgilenmesi.

1.8 Kariyer Yönetiminin Yararları

Örgüt yapısının şekillendirilmesinde, bu yapının sağlamlaştırılmasında önemli bir yere sahip olan kariyer yönetiminin bireye olduğu kadar örgüte de sağladığı pek çok faydaları vardır. Kariyer yönetiminin örgüte sağladığı başlıca yararlar yetişmiş personelin örgütte kalmasının sağlanması, çalışanların kalifiye özelliklerinde artışlar olması, bireyin iş tatmini ve çalışma huzurunun sağlanması, çalışanlarla örgütün amaçlarının bütünleştirilmesi, işe alım, terfi ve transfer kararlarının daha doğru bir şekilde verilmesi şeklinde ifade edilebilir (Uğur, 2003: 255-256).

Kariyer yönetimi örgütlerin eğitim, yerleştirme ve çalışanların örgüt içinde terfi etmelerinin sağlanması gibi ihtiyaçlarının karşılanmasında kullanılması için çalışanların yetenek ve kariyer amaçlarının ortaya çıkarılmasını, daha kapsamlı bir anlayışla ancak örgütün her kademesini içeren veya bireysel düzeydeki değişim yapısıyla, örgütsel düzeyde ortaya çıkarılacak değişim sürecinde ilerleme sağlar (Canman, 1995: 117). Bireysel gelişim planlarında yeni göreve getirilme ve yeni sorumluluklar için daha basitleştirilmiş ve daha başarılı bireysel değişim ve gelişim imkânları yaratır.

Örgüt ile birlikte, çok çeşitli işler ve görevler için gelişimin çeşitli aşamalarında beklentilerin çoğalmasını ve gelişmesini sağlar. Yine kariyer yönetimi

örgütlerde verimliliği ve motivasyonu düşük olan işgücünün harekete geçirilmesi ve yeniden eğitilmesi anlamını taşır (Young, 2002: 140).

1.8.1 Kariyer Yönetiminin Bireye Sağladığı Yararlar

Kariyer yönetiminin bireye sağladığı faydaları şöyle sıralayabiliriz. (Aytaç, 1997: 110).

1. Çalışanın kariyer hedeflerine ulaşmada hayal kırıklı riskini düşürme,
2. Çalışanın ulaşabileceği kariyer hedeflerini önceden bilgilendirme belirleyebilmesi,
3. Hedeflediği kariyer yolunda gerek duyduğu becerileri ve iş güvencesini arttırma,
4. Endüstriyel değişikliği, sosyal hayatını ve toplum üyeliğini içeren hayatın her döneminde hedeflenen kariyere sahip olunmakta,
5. Çatışan ve bastırılmış kariyer hedeflerine tutarlılık getirmeyi ve aydınlatmayı sağlamaktadır.

Çalışanların biçimsel iletişim kanallarıyla ulaşmayı hedef bilen kariyer yönetimi, bireysel kariyer planlamada yol gösterici olmaktadır. Bu sayede yöneticilerle astların yakınlaşmasını sağlamanın yanında çalışma ortamını huzurlu kılarak, verimliliğinde artmasına zemin hazırlamaktadır (Demirbilek, 1994: 71). Başka bir ifade ile kariyer gelişim planının belirlenmesi, çalışanın kariyer geleceğine daha bilinçli ve güvenli bakmasını sağlamaktadır.

1.8.2 Kariyer Yönetiminin İşletmeye Sağladığı Yararlar

Kariyer yönetiminin işletmeye sağladığı yararları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Kozak, 2001: 18):

1. Gelecekte ihtiyaç duyulacak personel kaynağını daha iyi tespit etmeyi,
2. Bireysel ve küçük çaptaki değişmeyi daha iyi özümseyebilmek için kurumsal farklılaşmayı basitleştirmeyi,
3. İşletmenin kullanımı için çalışanların becerilerini ve amaçlarını stoklamayı,
4. Çalışanların gerçekçi olmayan ve saklı beklentilerini ortaya çıkarmayı,

5. Kendi gelişme planlarını hazırlayanlar yoluyla bireysel değişimi kolaylaştırmayı,
6. İşletme içindeki uzmanlıklar ve meslekler için daha iyi ve farklı gelişim aşamalarını önceden tahmin etmeyi,
7. İşgücünü tehlikeye düşürenleri, yeniden eğitmek ve harekete geçirmeyi,
8. İnsan kaynakları yönetiminin etkinliğini artırmayı sağlamaktadır.

1.9 Kariyer Planlama

Kariyer planlaması, bireyin hayat boyu yapacağı iş ile ilgili hedeflediği statünün planlanmasıdır. Başka bir ifade ile şahsın kariyerini devam ettireceği meslek dallarının, çalışma yerlerinin ve buralara ulaşacak yolların tercihidir. Arıca bu süreç tamamen şahsa özeldir. Diğer taraftan kariyer planlaması, kişisel kariyer hedeflerinin ve bu hedeflere ulaşılması için gerekli olan araçların önceden belirlenmesi süreci diyebiliriz. Birey her ne kadar bu planın uygulayan pozisyonunda olsa da bu süreçte bireyin örgüt tarafından desteklenmesi gerekmektedir (Bayraktar, 2004: 8).

Şahsın, kendi güçlü ve zayıf taraflarını, yeteneklerini, ilgi alanlarını ve birikimlerini, örgüt dışındaki ve içerisindeki eğitim ve yetiştirme faaliyetlerini belirlemesi, bunlara yönelik kısa, orta ve uzun vadeli hedefler oluşturarak hayata geçirme sürecini ifade eder (Yalçın, 1999: 102).

Birey ileriye dönük olarak kariyer planlarını geliştirmek, örgüt ise bu planları uygulamak ve yönlendirmekle yükümlüdür (Soylu, 2002: 32).

Kariyer planlama ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Birey odaklı olarak bakıldığında kariyer planlama, çalışanların kişisel yeteneklerini gelecekte örgüt içinde nasıl kullanacaklarına karar verdikleri bir süreç olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 148). Öte yandan organizasyon açısından kariyer planlama, örgütlerin gelecekte oluşabilecek insan gücü ihtiyacını karşılamak için sahip oldukları pozisyonların gerekliliklerini belirledikleri ve çalışanlara bu pozisyonlar için gerekli olan yetkinliklerin sağlanmasına yönelik faaliyetleri planladıkları bir fonksiyondur (Şimşek, 2002: 46).

Kariyer planlama faaliyeti her ne kadar insan kaynakları süreçlerinden biri olarak büyük ölçüde örgütün sorumluluğunda kabul edilse de bireyin de kendi kariyerinde söz sahibi olması ve onu şekillendirmesi günümüz dünyasında kaçınılmazdır. Bu nedenle kariyer planlama her şeyden önce bireyin kendisini ve

içinde bulunduğu çevreyi değerlendirerek, iş hayatı ile ilgili hedefler belirlemesini ve bu hedeflere ulaştıracak faaliyetleri kendisinin planlamasını gerektiren bir süreçtir (Erdoğan, 1999: 65).

Kariyer planlama aşamasında hem bireye hem de örgüte çeşitli görevler düşmektedir. Başka bir ifade ile kariyer planlamanın başarısı, önemli ölçüde örgüt tarafından sağlanan desteğe bağlıdır. Örgütler başarılı olabilmek için, çalışanların kendi kariyer planlarını hazırlamalarına imkân vermeli ve gereken desteği sağlamalıdır. Bu anlayışla, çalışanların iş tatmini ve örgüte olan bağlılıkları da artabilecektir.

1.9.1 Kariyer Planlamanın Önemi

Kariyer Planlaması, kariyer Yönetimi'nin bir bileşenidir (Can, 1992: 303). Kariyer Planlaması; örgütün ileriye yönelik amaçları ile bireyin kendi kişisel amaçları arasında paralellik oluşturularak, personelin icra ettiği görevi daha iyi yapabilmesi için kendi becerilerini geliştirmesi ve daha sonra gelebileceği kademeler için bulunması gereken yeni tecrübelerin kazandırılması olarak da ifade edilebilir (Bayraktar, 2004: 7). Bunun haricinde “Kariyer Planlaması”; personelin tutum yetenek ve amaçları çerçevesinde, işleri tasarlamak için örgütler tarafından gösterilen sistematik bir çaba olarak tanımlanmıştır.

Görüldüğü üzere, Kariyer Planlaması hem personeli, hem de örgütü ilgilendirmektedir. Örgüt tarafından iyi düzenlenmiş bir Kariyer Planı, şu üç konuyu içermelidir (Eryiğit, 2000: 19);

1. Personelin kendi kariyer gereksinimleri değerlendirmesinde yardımcı olması,
2. Örgütte bulunan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmaları ve geliştirmesi,
3. Personelin ihtiyaç ve yeteneklerini, kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemesi gerekmektedir.

Çağın gereklerine ayak uydurma gayretlerinin, sektörde meydana getirdiği değişimler; örgütlerin başarılı olması ve ayakta kalmasında, kazanç çitasını yükseltmede ve işletme içindeki daha esnek bir organizasyon yapısı oluşturmada kariyer planlamasına verilen önemi artırmıştır. İşletmelerin şimdiki ve gelecekteki pozisyonları doldurma ihtiyacı ile gereksinim duydukları kalifiye personel bulmalarındaki zorluk, kariyer planlama faaliyetlerini daha önemli hale getirmiştir.

Bu kapsamda, kariyer planlaması uygulamalarını göz önünde bulunduran örgütler önemli bir üstünlük sağlamış olurlar. Ayrıca kariyer planlaması, bireysel kariyer planlarının uygulanmasına fırsat sağlayarak, personele bu konuda destek olmakta; böylelikle birey ve işletmeler, hedeflerine ulaşma imkânını yakalamaktadır (Bingöl, 2003: 249).

Örgütler, uyguladıkları kariyer planlama faaliyetleriyle farklı amaçları gerçekleştirmektedirler. Bunlar; iş görenleri verimli bir şekilde çalıştırarak örgütün kendi hedeflerine ulaşmasını sağlamak, iş görenlerin işlerinden tatmin olmalarını sağlamak, iş gören devir hızını düşürmek ve maliyetleri azaltmak, örgütsel bağlılığı arttırmak ve iş görenlerin performanslarını yükseltmek şeklinde sıralanabilir (Uzun, 2003; Aytaç, 2005).

Kariyer planlama, ilk olarak kurumun çalışanlarına sunabileceği kariyer fırsatlarının belirlenmesi hem de çalışanın kariyer yaşamı süresince tecrübelerini oluşturan değer, ilgi, beceri, bilgi, güçsüz ve güçlü olduğu yönlerinin ele alınmasına imkân tanımaktadır. Kariyer planları çoğu zaman uzun ve orta vadeli hazırlanarak, güncelleştirmenin dönemsel taban da yapılması sağlanır. Güncelleştirme sayesinde çağa ayak uydurmuş olunur. Böylece personel kariyer aşamalarında nelerle karşılaşacaklarını ve bu aşamalarda karşılarına çıkabilecek problemlere nasıl çözümler bulabilmeleri gerektiği hakkında öngörü ve tecrübe sahibi olurlar. Tecrübeli personel, örgüt içerisinde daha özgüvenli davranışlar sergileyecek ve bu özgüven de başarı olarak hem kuruma hem de kendilerine olumlu yansıyacaktır (Barutçugil, 2004: 320).

1.9.2 Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlama Süreci

1.9.2.1 Bireysel kariyer planlaması

Bireyin kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlendirmesini, kariyer fırsatlarını incelemesini, kariyer amaçlarını oluşturmalarını, amaçlara ulaştıracak araçları belirlemesini ve uygun geliştirici yolları öngören sürekli bir süreçtir. Sürekli bir süreç olmasının nedeni çevrede, işletmede ve çalışanlarda meydana gelen değişiklikler ile bireylerin kariyer beklentilerini zaman zaman gözden geçirme zorunluluklarıdır (Bingöl, 2003: 246).

1.9.2.2 Örgütsel kariyer planlaması

Çalışanların kariyerlerini geliştirmeyi ve iş doyumunu yükseltmeyi amaçlayan faaliyetlerdir. Örgütsel kariyer planlaması; bireysel kariyer planlarının, işletmenin gerçek ihtiyaç ve hedeflerine doğru yönlendirilmesini sağlamaktadır. İşletme yönetimi kariyer planlamasıyla ilgili bilgi ve yardım sağlayarak, kariyer planlarını işletmenin amaçlarına ve bireyin yeteneklerine uygun olarak yönlendirebilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005: 323).

1.10 Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, kişinin şuan ki ve sonraki işinde başarılı olabilmesi için gereken tecrübe ve becerilerin edinilmesine yardımcı olmak için işverenin kullandığı biçimsel bir modeldir. Buradaki temel hedef, işverene bağlı güdülenmiş bir iş gücü oluşturmaktır. (Bingöl, 2003: 247).

Kariyer geliştirme planlarıyla hedeflenen, örgütün hedefleriyle bireyin hedef ve beklentilerini uyumlaştırmaktır (Aytaç, 2003: 128). Organizasyonların yapmış olduğu plan ve programları, çalışan ileriye yönelik kariyer planlaması yapabilmesini, dolayısıyla motivasyonunun yükselmesini sağlar. İş gören tatmininin ve örgütsel bağlılığın arttırmasının örgüte pek çok yarar sağlayacağı ise doğal bir sonuçtur.

Kariyer geliştirme, bireylerin kariyerleri süresince tecrübelerini yükseltebilmeleri maksadıyla düzenlenen eğitim faaliyetlerini içeren ve iş yaşamı süresince devam eden bir süreçtir (Bingöl, 2000: 49).

1.10.1 Kariyer Danışmanlığı

Kariyer danışmanlığı bireylere kariyerlerinin geleceği ile ilgili gelişme, ihtiyaç ve olanakları; kendi potansiyeli, ilgi alanları, kişilik özellikleri, bireysel kariyer amaçları ile işletmenin çeşitli yönlerden sunduğu alternatifleri ortaya koymaktadır. Kariyer danışmanlığı; bireyin kendini analiz etmesini, meslek ve kariyer hakkında bilgi sağlamasını ve her iki tarafın birbiriyle uyumlaşmasını sağlamaktadır. Ayrıca, kariyer danışmanlığı şahısların kariyer hedeflerini belirlemede, doğru hareket tarzlarını gerçekleştirmede ve belirlenen amaçlara yönelmede personeli motive etmektedir (Aytac, 1998: 142).

İş görenlerin hedeflerinin gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler olması konusunda yardımcı olmak da kariyer danışmanlığının çok önem verdiği konulardan birisidir. Kişinin bilgisi, yetenekleri, becerisi, varmak istediği hedeflere uygun olmalıdır. Kurumlar kişilerin hedeflerine ulaşmasına yardım olarak aynı zaman da liyakatli, başarılı ve ilerisi için önemli olacağı değerlendirilen personeli de kuruma bağlamış olur (Aytaç, 1998: 197).

Örgütler büyüdükçe buna bağlı olarak kariyer yolları da artmaktadır. İş görenin örgüt içindeki tüm pozisyonlar ve kariyer yolları hakkında bilgi sahibi olması olanaksızdır. Bu noktada kariyer danışmanlığı önem kazanmaktadır. Örgüt içerisinde kariyer danışmanlığı işlevi insan kaynakları bölümü tarafından yapılmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003: 140). Bunun nedenleri, insan kaynakları bölümünün iş görenler hakkında yeterli bilgiye sahip olması, isin niteliklerini ve isin gereklerini tam olarak bilmesi ve örgüt içerisindeki kariyer yolları üzerinde bulunan bütün pozisyonlar hakkında bilgi sahibi olması şeklinde sıralanabilir.

1.10.2 Kariyer Rehberliği

Kariyer rehberliği, mesleki gelişimleri için bireylere hangi kitapları okumaları, hangi kursları almaları, belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiği, kariyer olanakları, işletme içinde ve dışındaki eğitim olanakları hakkında bilgi verilerek, bireylere yön gösterilmesidir (Akyüz, 2001: 74).

Bazı örgütlerde mesleki ilerleme çizgileri veya yollar bellidir. Ancak çoğu örgütte yükselme yolları bulanıktır. Rehberlik bu aşamada devreye girerek örgütteki ilerleme fırsatları üzerinde bireyle fikir alışverişinde bulunulur ve işgörenin gerçekçi ilerleme planları yapmalarına yardımcı olunur (Anafarta, 2002: 118).

1.10.3 Kariyer Merkezleri

Kariyer değerlendirme ve geliştirme merkezleri, örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlayan ve çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerinde yardımcı olan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır (Bingöl, 2010: 367).

Kariyer merkezleri; personelin iş yerindeki devamlılığını sağlar, aynı zamanda kişilerin kendilerini yetiştirmesi ve sorumluluk alabilecek seviyeye ulaşması için

çalışır, çeşitli toplantılar ayarlar, toplu çalıştaylar düzenler, hizmet içi eğitim kursları planlar, yetenek ve beceri testleri gibi ölçme ve değerlendirme yöntemleri kullanır, yayım ve yayın araçlarından çeşitli materyaller ayarlar, ayrıca çalışanlara işleri ve kariyerleri ile ilgili tüm gerekli bilgiyi sunar. Bu süreç boyunca yaptığı çözümlemeleri organizasyona ve çalışanlarına anlatarak aldığı geribildirimlerle yaptığı değerlendirmelerin doğruluğunu test eder.

1.10.4 Koçluk

Koçluk, genellikle farklı ilgi alanlarından, farklı yetenek ve deneyimlere sahip insanların birlikte çalışmalarını ve birbirlerini ortak olarak görmelerini amaçlayan bir lider-izleyici ilişkisidir. İşyerindeki geliştirme tekniklerinden en yenisidir. Koçluk belli bir gruba, belli bir hedef için özel ders, seminer konferans verilerek; bireyi koyduğu hedefe hazırlama tekniğidir. Bu süreçte çalışanlara, işletmede yükselmeleri için hangi yetenek ve becerilerini geliştirmeleri gerektiği konusunda yardımcı olmak amaçlanır. Kişi öğreninceye kadar bu çalışma devam eder. Etkili bir koçluk için çalışanlar veya yöneticileri arasında sağlıklı ve iyi ilişkiler olmalıdır (Aydemir, 1995: 38).

Daha çok yönetici yetiştirme ve geliştirme aşamasında tercih edilen bir yöntemdir. Koçluk, zaman alan ve maliyeti yüksek olan bir uygulamadır. Ancak doğru ve sağlıklı bir şekilde uygulandığında etkisi kalıcı ve uzun vadede tasarruf sağlayıcıdır.

Buradaki amaç, mevcut potansiyeli kullanarak kişinin önündeki engelleri asma yoluyla kendi verimliliğini arttırmasını sağlamaktır. Bu amaca hizmet ederken örgütün hedef ve stratejileri sürekli ön planda tutulmaktadır. Bu nedenle, duruma göre değişebilen koçluk gereksinimi, örgüt yönetimine danışılarak ve somut hedefler göz önünde bulundurarak belirlenmektedir (Çınar, 2006: 3).

1.10.5 Eğitim ve Geliştirme Programları

Eğitim genel anlamda bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanım yapılacak olursa "eğitim önceden saptanmış amaçlara göre, insan davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan,

planlı etkinlikler bütünü olarak ifade edilmektedir. Geliştirme ise zaten bulunan yeteneklerin iyileştirilmesidir.

Personel Eğitimi; çalışanların ve onların oluşturdukları grupların işletmede yüklendikleri veya daha sonra üstlenecekleri görevleri daha tecrübeli bir şekilde icra edebilmeleri için bireylerin meslekteki hedeflerini genişleten, davranış ve tutum, düşünce, rasyonel karar alma, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, görgü, bilgi ve becerilerini arttıran eğitsel eylem ve faaliyetlerin bütünüdür.

Etkin bir eğitim ve geliştirme faaliyeti belli programlar dâhilinde uygulanmalıdır. Bu programlar üç bölümde incelenir (Aytaç, 1998: 146):

1. Oryantasyon eğitimi: Örgüte yeni katılan ya da örgüt içinde görev konumları değişen personele, gerekli bilgilerin edindirildiği ve organizasyonun vizyonu ve misyonu hakkında bilginin verildiği eğitimidir. Organizasyon çalışanlarının yapması gereken görev ve sorumlulukların öğretildiği bölümdür.
2. Teknik beceri eğitimi: Sürekli değişen teknolojilerin ve bu alanda çalışan personelin gelişen ve değişen bilgilere adapte olması ve etkin kullanabilmesi için verilen eğitimidir.
3. Yönetimsel beceri eğitimi: Bu eğitimde çalışanlardan ziyade organizasyonun mevcut yöneticileri ve bu alanda kendini geliştirmek isteyen bireylere sunulan bir eğitimidir. Verilen eğitimin içeriği yönetim alanında becerinin geliştirilmesi ve olası krizlerin üstesinden gelebilecek yetkinliğe ulaşmasını sağlamak amacını taşır.

Eğitim ve geliştirme programlarının başarılı olabilmesi için çalışanlar motive edilmeli, geri besleme ile eğitim güçlendirilmeli, görevlere yönelik pratik çalışmalar yapılmalı ve öğrenilenlerin ise aktarılabilir olmasına dikkat edilmelidir.

Eğitim ve geliştirme programları, hedeflediği kariyere ulaşmayı isteyen ve hali hazırdaki işini icra edebilmesi için tecrübe elde edebilmesi istenen işgörenleri destekleyen ve bu kişilere gerekli otokontrol sağlamaları konusunda yardımcı olur (Bingöl, 2007: 308).

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI, MOTİVASYON SÜRECİ, MOTİVASYON TÜRLERİ VE MOTİVASYON TEORİLERİ

2.1 Motivasyon Kavramı

Motivasyon kelimesi Fransızca ve İngilizce “motive” teriminden türetilmiştir. “Motive” kelimesinin Türkçe karşılığı; harekete geçme güdü veya saik olarak belirlenir. Bu tanıma göre motivasyonun üç temel özelliği bulunmaktadır (Eren, 2004: 494):

1. Faaliyete başlatıcı,
2. Faaliyeti sürdürücü,
3. Davranışları veya hareketi olumlu yöne yönelticidir.

Türk Dil Kurumunun Türkçe Sözlüğü’nde motivasyon “kişinin eyleminin kuvvetini, önem sırasını ve yönünü belirleyen dış veya iç etmenlerin etkisiyle faaliyete başlaması” olarak tanımlanmaktadır.

Diğer bir ifade ile motivasyon, bir şahsın harekete geçmesini sağlayan ve yapacağı hareketlere yön veren; onların beklentileri, inançları, fikirleri, kısaca tüm gereksinimleri, istek ve çekinceleridir. Bu sebepler beşeri faaliyetler (davranış); kişilerin istek, ihtiyaç, inanç ve hatta korkularına göre de şekillendirilmektedir. Tüm bu sayılan kuvvet ve güçler, bireyin psikolojik gayretlerini bir amaca ulaşmak için birleştirip bir plan dâhilinde, devamlılık ve dinamiklik kazandırır. Motivasyon, davranış ve hareketlerin meydana gelmesinde önemli etkisi olan psikolojik süreçlerin başında gelir (Tınaz, 2004: 8).

Motivasyon, kişilerin kurumsal amaçlar doğrultusunda özveriyle çalışarak kuruma katkı sağlaması maksadıyla gereken şartların belirlenmesi ve meydana getirilmesi olarak da tanımlanabilir (Karakaya ve Ay, 2007: 55).

Ayrıca etkileme, yöneltme, motive etme ve ya yönlendirme, işgörenlerin, hedeflere ulaşmaları amacıyla çalıştırılması durumudur. Ortak hedefler doğrultusunda toplanan kişilerin, bu hedeflerini hayata geçirebilmeleri maksadıyla toplu olarak yönlendirilmesidir; katılımcı, uyumlu ve paylaşımcı bir sistemin meydana getirilmesi için harcanan zamana motivasyon diyoruz (Öztekın, 2003: 117).

Çalışan bireylerin iş yaşam kalitesi ile motivasyon seviyelerinin iyileştirilmesi, verimliliklerinin ve iş doyumlarının artırılması amacıyla; personelin isteklerini yerine getirecek ve gerekli doygunluğu sağlayacak bir iş ortamının oluşturulmasıdır. Ayrıca, her türlü gereksinimlerin sistematik olarak araştırılması, çalışanların hedefleri ile örgüt hedeflerinin koordine edilmesi, ortaya konulan motivasyon esasları ve seçilecek en gerekli motivasyon teorileriyle çalışanların güdülenmesi, bu alandaki hedeflere ulaşılabilmesi için gereken yöntemler bütünüdür. (Çicek, 2005: 9).

2.2 Motivasyon Süreci

Motivasyonun başlangıç noktası motive olmaktır. Motivasyon ve ya diğer bir ifade ile güdüleme ilk bakışta görülemeyen öngörüyle alakalı bir durumdur ve hareketleri önceden hissetme de büyük öneme sahiptir. Bu açıdan bakıldığında güdüyü, hareketleri hedefe doğru yönelten, bir sezgi olarak ifade edebiliriz. (Tekarslan ve Can, 2006: 102).

Motivasyon harekete geçmeyi amaçlamaktadır. Fikirleri hayata geçirme gayreti en az bu fikirler kadar öneme sahiptir. Belli konularda başarıya ulaşmış kişiler çoğu zaman hedeflerini belirleyerek motive olurlar. Başarıya ulaşmak amaçlanıyorsa ne yapmak istenildiğinin ve nereye gidildiğinin bilincinde olmak gerekir. Kendisini geliştirmek isteyen birey bazı hedefler belirler. Bu hedeflere ulaşmak için yeteneklerini sürekli olarak geliştirir. Bu gelişim için bir plana ihtiyaç vardır. Kişinin amacı plana yönelik olmalıdır. Ancak bu şekilde istenilen zamanda, istenilen şekilde ve istenilen hedefe ulaşılmış olur (dbe.com.tr/21.07.2014).

Motivasyon sürecinde üç safhadan bahsedilmektedir:

1. Kişi güdülenir ve kendisine bazı hedefler (Psikolojik ya da fizyolojik) belirler. Kişinin davranışlarını harekete geçirme, kişiyi farklı davranışlara sevk etmeye yarayan güdüler ve bu güdülerini etkileyen çevresel etkenlerle alakalıdır.

2. Kişi belirlediği amaca uygun davranır. Buradaki amacı daha önce zihninde kurguladığı düşünce ve hedeflere en kısa yoldan ulaşmaktır
3. Planlanan hedeflere erişilir. Ancak olay burada sonlanmaz söz konusu davranışa devam edilir.

Birinci ve ikinci etkenlerde kişinin davranışına devam ettirmesi ve ya bu davranıştan vazgeçmesi ile ilgilidir. Yukarıda bahsi geçen üç etkende çalışanı anlamamız ve onu iyi analiz edebilmemiz için şarttır. Bu üç etken motivasyon yaklaşımlarının da inceleme konuları arasındadır. Eylem ve düşünce burada aynı öneme sahiptir. Başarılı bir kişiyi ele alacak olursak, bu kişinin ulaştığı hedef bir son değil aksine yeni bir başlangıçtır. Kişi hedefine ulaşır ulaşmaz yeni bir hedef belirler ve bu hedef doğrultusunda çalışmalar ve planlar yapar. Başarısızlık yeterince çaba ve gayret gösterilmediğinin göstergesidir. Bu nedenle başarıyı yakalamak istiyorsak bıkmadan usanmadan çalışmalı ve gayret göstermeliyiz. (www.motivasyon.web.tr/ 3.07.2014).

2.3 Motivasyonun Türleri

Mevcut literatürde motivasyondan, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki şekilde bahsedilmektedir.

2.3.1 İçsel (İç) Motivasyon

Kişilerin beklentileri, ihtiyaçları, inançları, bir faaliyeti gerçekleştirme amaçları ve zevkleri ile ilgili hedeflerin tümüne içsel motivasyon denir (Durmuş, 2007: 9). İçsel motivasyonun en önemli özelliği, kişinin kendisini herhangi bir dış etmenin etkisinden ayrı bir şekilde faaliyete geçirebilmesidir. İçsel motivasyonun bir başka önemli özelliği de yaptığımız işin bitiminde oluşacak keyif ve mutluluğun derecesinin kişinin kendisi tarafından planlanmış ve bütünüyle içsel olmasıdır (Argon ve Eren, 2004: 118).

İçsel motivasyon faktörlerini sıralamak gerekirse (Banger G, 2008: 6):

1. Bireyin özverili olması
2. Destek verici yaşama / çalışma ortamı
3. Bazı yetenekleri kazanma istek ve arzusu
4. Cesaret ve umut verici görevler

5. Sırtını okşama
6. Başarı imkânı oluşturma
7. Kabiliyetlerine güvenme
8. Ümitsizliğe düşmekten sakınma
9. Eğitim / iş hayatından memnun olma
10. Şahısları birey olarak ele almak
11. İlgi ve alakayı iletişimde gösterme
12. Risk alma cesaretini kazanma
13. Meraklı olma
14. Bireyde değerli algılamasını oluşturma
15. Güvenebilme

Aynı zamanda İçsel güdüleme, bireylerin duygusal motivasyonu ile da bağlantılıdır. Duygusal motivasyon etmenleri yaklaşma ve uzaklaşma başlıkları altında incelenmektedir. Burada anlatılmak istenen, motivasyonunun azalması sonucu bireyin işine karşı alakasının da azalması bu nedenle de çalışanın işten soğumasıdır. Bahsedilen duygusal motivasyon faktörleri aşağıda belirtilmiştir.

Duygusal motivasyon (uzaklaşma) faktörleri olumsuz olanlardan bazıları şunlardır (James ve Edden, 2001: 56-57):

1. Hayal kırıklığı
2. İsteksizlik
3. Hedeflere ulaşamama duygusu
4. Hayatın boşa geçtiğini düşünme
5. Aile içi huzursuzluk

Duygusal motivasyon (yakınlaşma) faktörlerinden olumlu olanlar ise şunlardır.

1. Heyecan ve beklenti
2. Sevinç
3. Aşırı istek
4. Öç alma
5. Kararlılık
6. Sevgi
7. Kendinden gurur duyma

Olumsuz duygusal faktörler de olumlu etmenler kadar motive edici olabilir ve hatta bazen bunlara ulaşmak daha kolay olabilir. Örneğin yarıştaki tek isteği

rakiplerinden öç almak olan ve bunun neticesinde galip gelen sporcular vardır. Rakip sporcu belki de geçmişte bu şahısları küçük görmüş ya da müsabakadan hemen önce basın kanalıyla eleştirmiş olabilir. Bu nedenle şahıslardaki öç alma isteği, kazanma isteğini kamçılıyarak, şahsın rakiplerini ezecek güce ulaşmasını sağlamıştır.

2.3.2 Dışsal Motivasyon

Bireyin dışından kaynaklanan ve çevreden gelen bir ödüllendirme ya da pekiştirme ile bir şeyler yapmasını sağlayan etmenlere ise dışsal motivasyon denir. Yapılan davranışın devamlılığı ve yoğunluğu düşük ve dışsal güdülemenin etkisi geçicidir (Baltas A, 2004). Dışsal motivasyondaki pozitif ve negatif faktörler aşağıda belirtilmiştir.

Dışsal motivasyondaki pozitif faktörler şunlardır (Banger G, 2008: 7):

1. Mükâfat
2. Not (performans puanı)
3. Sertifika
4. Ödül
5. Madalya
6. Kupa
7. Benimsenme ve tasdik edilme duygusu
8. Çevre baskısı
9. Dernek ve kulüp üyeliği

Dışsal motivasyondaki negatif faktörler ise (Banger, 2008:7-8):

1. Cezalandırma
2. Sözlü olarak incitme
3. Küçük görme
4. Alay
5. Saldırma
6. Verilen hakları alma

Yukarıda belirtilen negatif durumlarla karşılaşılması halinde bireyin motivasyonu düşer ve bu sebepten kişi işinden bile ayrılabilir. Sonuç olarak herkes hata yapabilir. Önemli olan bu hataları kişinin gururunu inciterek yüzüne vurmaktansa daha güzel bir dille söyleyebilmektir. Yukarıdaki tanımlardan da

anlaşılabacağı üzere dış motivasyonda başkalarının ihtiyaçları ön planda iken iç motivasyon da ise kişilerin ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır.

2.4 Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Unsurlar

Çalışan motivasyonunu etkileyen unsurları üç grupta altında toplanmıştır. Bunlar; ekonomik unsurlar, psiko - sosyal unsurlar ve son olarak yönetsel unsurlardır.

2.4.1 Ekonomik Unsurlar

Ekonomik motivasyon araçları; para, kâra katılma, ödüller, sosyal yardımlardır. Sosyal yardımlarla anlatılmak istenen daha kaliteli yaşam ve çalışma imkanı yaratan ekonomik unsurlardır. Bunlar öğle yemeği, servis, giyecek yardımları, özel sağlık sigortasıdır.

2.4.1.1 Para (Gelir)

Parasal kaynaklar bahsedilen ekonomik motivasyon araçlarının en başında yer almaktadır. Başka bir ifade ile gelir, personelin motivasyonunda işverenin elinde bulundurduğu en güçlü silahtır (Can, 2002: 199).

İnsanların çoğu için para, daha yüksek kazanç sağlama fırsatı, işbirliği ile daha çok çalışmaya özendirici önemli bir motivasyon faktörüdür. (Eren, 2004: 572). Ayrıca; “Çalışanların robot olmadığını, kişiler niteliklerine göre, beklentilerinin de o derece yüksek olduğunu ve kişilerin yalnız aldıkları maaşlara değil, iş yerindeki ortamın huzurlu olmasına da önem verirler” (Türk, 2003: 21) unutmamak gerekir. Kişinin fiziksel benliği, zamanı ve iş gücü satın alınabilir. Ancak kişinin yaratıcılığı girişimci benliği, bağlılığı; zihnen, ruhen ve fiziken şahsını içinde bulunduğu organizasyona adanması hiçbir ücretle alınamaz. Bu, sadece organizasyonun mükemmel bir şekilde motive edilmesi ile sağlanır (Çelik, 1998: 173).

Şimdiye kadar yapılan inceleme ve çalışmalar da, kişilerin göstermiş olduğu tavır ve davranışlardaki en önemli etkenin sadece para faktörü olmadığı ispatlanmıştır (Yeşilyurt, 1991: 47). Parayla beraber başka faktörler de bu süreçte etkili olmaktadır. Bu faktörlerden en önemlileri aşağıda belirtilmiştir (Tortop, 1999: 263):

1. Yapılan işin devamlılığı (güvenlik),
2. Yapılan işin önem ve esaslarının özümsemesi,
3. Terfi sisteminin hakkaniyetli bir şekilde işlemesi,
4. Talimatların ve yazılı metinlerin anlaşılır olması,
5. Şikâyet edilen konulara önem verilmesi ve bu konulardaki sıkıntıların kısa süre de giderilmesi.

Bunlarla beraber, bazı çalışmalar da iş tatmininin özellikle kamu sektöründe görev yapan yöneticiler açısından, çalışmaya yöneltme de, en önemli faktörlerde biri olduğu gözlenmektedir (Öztürk, 1998: 125). Fakat gelişmemiş ülkelerde para etkeni şirketlerde motive aracı olarak tanımlanmaktadır (Yeşilyurt, 1996: 48). Buradan da anlaşılacağı üzere para tek başına bir motivasyon aracı olamamaktadır. Parayla beraber başka motivasyon etkenlerini de kullanmak gerekmektedir.

2.4.1.2 Kâra katılma

Kâra katılma, çalışanları daha özverili ve tam kapasite ile çalışmaya sevk edebilmek maksadıyla uygulanan çok enteresan ama verim alınabilen bir tekniktir. (www.donusumkonagi.net/09.04.2008). Sistem iş bitiminde ele geçen karın belli bir kısmını çalışanlar arasında pay edilmesi ile işlemektedir. Söz konusu sistemin oluşum nedeni; meydana gelmesinde sermayenin yanında emeğinde etkisinin bir o kadar önem taşıdığıdır. Bu teknikte çalışanlara yalnız maaş vermek değil motive edici bir etken olarak kara katılım imkânı vermektir. (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2002: 124).

2.4.1.3 Ödüller

Ödüllendirme sistemleri, istenen davranışların ve gayretlerin sonuçlarını güçlendirme ile alakalıdır. Çalışanlar hem cezadan kaçmak hem de bir ödül kazanmak için gayret gösterirler. Neticede motivasyon her iki şekilde de sağlanmış olur İnsanların büyük bir kısmı ceza almamayı çok azı ise hazzı hedefler. Bazıları çok fazla kazanç elde etmek için, bazıları makam mevkii için, bazıları ise yetki ve güce sahip olmak için kendilerini motive etme ihtiyacı duyarlar(Durmuş ve Helvacı, 2007: 12).

2.4.1.4 Sosyal yardımlar

Son olarak sosyal yardımlarla; servis, sağlık sigortası, özel gün ve tarihlerde dağıtılan giyecek ve gıda yardımları vs. anlatılmak istenmektedir. Yönetici açısından en önemsiz motivasyon aracı sosyal imkanlar ve hizmetlerdir (Sahin, 2004: 544).

2.4.2 Psiko-Sosyal Araçlar

Psiko-sosyal motive etkenleri; danışmanlık hizmetleri, takdir edilmek, özel hayata saygı, statü, çalışmada bağımsızlık, bireysel güç ve yetki kazandırma, öneri sistemleri, sosyal ve güvenlik etkinlikleri ile üstlerle doğrudan görüşme, yapılmaya değer bir iş vermektir.

2.4.2.1 Takdir edilmek

Psiko sosyal motivasyon etkenlerinin başında takdir görmek gelmektedir. Bu motivasyon aracında amaç kişinin bir durum karşısında göstermiş olduğu davranışın takdir edilmesi halinde aynı davranışın daha sonraki zamanlarda da gösterilme ihtimalinin yükselmesidir. (Kestane D, 2009).

250 kişi üzerinde yapılmış olan bir araştırmaya göre “Teşekkür ederim” “Tebrikler” gibi övücü ve güdüleyici kelimeler işiten personelin motivasyonun yüzde ikilik maaş zammı kadar yükseldiği gözlemlenmiştir. Araştırmacılara göre işverenler sadece güzel sözler kullanarak ortalama yılda 6,5 milyar dolar zararın önüne geçebiliyorlar (Mıllıyet, 2009: 27). Anlaşılabacağı üzere takdir görmek çalışanların motive olmalarını çok önemli seviyede etkileyebilmektedir.

2.4.2.2 Değer ve statü

İnsan ruhunun vazgeçemeyeceği ihtiyaçlardan biri de kendini değerli hissetmektir. Yöneticiler insanların bu ihtiyaçlarını tatmin ederek daha verimli çalışmalarını sağlayabilirler. Yani yöneticiler çalışma yaşamında işgörenlerin kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidir. Emeklerinin değerini başkalarını memnun olmuş görerek anlayan işgören, bir yandan çektiği zahmetin eziyetin şiddetini az duyar, aklına bile getirmez; öte yandan da daha iyi iş yapabilmek için fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar. Böylece

işgören, örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi için de bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır (Ünlüören, 2007: 108).

Statü ise bir insana toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Birey toplum içinde böyle bir yere ulaşabilmek için elinden gelen bütün çabayı göstermekten imtina duymayacaktır. Saygı ile birlikte statü bulunur. Çok bilinen bir işletmede yer alma veya değerli olan bir statüye çıkma, etrafça onlara atfedilecek statülerinde iyi yönde etki eder. Dahası bu içsel tatmin etmenleri bazı kişilerin almaları gerekenden daha az ücretle çalışmalarını sağlar. Bu duruma en güzel örnek devlet kademesinde çalışan kadrolu personeldir. Statüye ulaşmada yöneticilerin tavır ve davranışlarının etkisi çoktur. Personele takdim edilecek ödül ve hediyeleri toplantı yaparak tüm personelin huzurunda vermek ve imkânlar ölçüsünde bu faaliyetleri görsel ve yazılı basın aracılığı ile tüm kamuoyuna duyurmak sosyal statünün kazanılma yollarının en önemli yollarından birisidir. Bu ve benzer teşvik araçları, çalışandan istenen performansı, çalışanın motivasyonunu ve iş yapma istek ve şevkini arttıracaktır (Eren, 2004: 576). Yukarıda anlatıldığı üzere statü ve değer mühim bir motivasyon faktörüdür.

2.4.2.3 Danışmanlık hizmetleri

İşletmelerde meydana gelen değişik sıkıntılar, işçiyi olumsuz yönde etkilemekte, bu da işçinin performansının düşmesine neden olmaktadır. Bu gibi durumlar için işletmelerin işçiye yardım edebilecek bir danışmanlık hizmet biriminin olmasına ihtiyaç vardır. Bu birimlerin var olması, işçin performansının ve veriminin yükselmesinde çok önemli etkiye sahiptir. Buralarda hizmet veren personel yaptığı işin uzmanı olmalı, aksi halde söz konusu motivasyon etkisinin etkinliğinden söz edilemez. (Sapancalı, 1998: 66).

2.4.2.4 Kişisel yetki ve güç kazandırma

Her şahıs emir vermeyi, verdiği emrin yerine getirilmesini ve yaptıklarıyla insanların olumlu yönde dikkatini çekmeyi ister. Burada söylenmek istenen yetki, yapılmasını istediği işin, yapacak kişiler tarafından kendi rızalarıyla yapmalarını sağlayan bir etkidir. Örgütlerdeki üst yöneticiler, alt iş grubunun etkinlik ve kapasitelerini arttırmak amacıyla sık sık yetki devrinde değişikliklere gitmelidir.

Yönetici ve ya işveren yetki devri ilkelerinin kapsamının dışına çıkmadan, alt çalışma grubundaki çalışanlara daha fazla personeli yönetmek üzere yeni sorumluluklar verilerse, bu çalışanlar verilen sorumluluğa layık olmak ve kendilerini ispatlamak için daha gayretli çalışacaklardır (Eren, 2003: 577).

2.4.2.5 Güvenlik

Şahsın gayret ve çabasının ekonomik güvenliği için önemi oldukça büyüktür. Günümüzde sağlık, işsizlik, kaza ve hayat sigortaları gibi çalışanın ömür boyu maddi sıkıntı çekmemesine yönelik güvenceler artmıştır. Ancak işletmenin kuralları bu gibi güvenceleri daha verimli hale getirebilir ve motivasyon aracı olarak sunabilir. Bu sayede oluşturulacak güvenlik faktörleriyle çalışanın yaptığı işten keyif almasını ve kişisel doyuma ulaşmasını sağlar. Bu duygu, ekonomik kazançtan daha fazla öneme sahiptir. Güvenlik duygusu ayrıca, bir sektörde çevre yapmaya veya sektörün şartlarına uyum sağlamaktan kaynaklanan özgüven duygusuna da ifade eder. Bir işyerinde çalışanlar yapacağı işi ve bu işte ne kadar başarılı olabileceğini öngörerek çalışırsa, kişinin kendisine olan güveni de artacaktır (Eren, 2003: 573).

2.4.2.6 Çalışmada bağımsızlık

Hiçbir çalışan baskı altında çalışmaktan hoşlanmaz. Yaptığı hiçbir işle ilgili amir ve direktif verilmesini istemezler. Bu yüzden merkezden yönetilen örgütlerde görev yapan personelin performansının düşük olduğu ve imkanını bulduğunda diğer örgütlere geçiş yapmayı arzuladıkları bilinir (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2003: 128). Yukarıdaki anlatılanlarda da anlaşılacağı üzere işçileri baskı altında tutmak, onları başka işler aramaya yönelteceğinde, hem kalifiye ve yetişmiş personelin başka işlere kaymasını engellemek hem de onları motive etmek için özgür bir çalışma ortamının oluşturulması gerekmektedir.

2.4.3 Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Yönetmel ve örgütsel motivasyon etkenleri; yükselme olanakları, amaç birliği, işi çekici kılma, fiziksel çalışma şartları, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, ekip çalışması, sürekli disiplin, adaletli ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi sistemidir.

2.4.3.1 Amaç birliği

Çalışan motivasyonunu sağlayabilmek için öncelikle hedeflerimizin yerinde ve doğru olması gerekmektedir. Çalışanın kişisel tatmine ulaşabilmesi için özellikle koymuş olduğu hedeflere ulaşması gerekir. Ayrıca kazanılan başarının takdir görmesi, süreci geliştirme açısından önemli bir unsurdur (Allan, 1998: 58). Birey ulaştığı her hedefte başarmış olmanın hazzını yaşar ve bir sonraki hedef için kendi kendini motive eder (Bozkurt ve Kutlu 2003: 191-192).

Kişiler kendi belirledikleri kişisel hedeflerine ulaşmak maksadıyla bir organizasyona kayıt olurlar, organizasyonların ise kendilerine has amaç ve hedefleri bulunmaktadır. Başarılı organizasyonlar bireylerin ve kendilerinin amaçlarını uyum içerisinde olmasına gayret gösterirler. Ancak bunun sürdürülebilirliğinin garantisini vermek mümkün değildir. Yine de uyumluluğun uzun sürdürülebilmesini sağlamak için yöneticiler tarafından bazı önlemler alınabilir. Organizasyonlarla, bireylerin amaç ve hedeflerinin uyum içerisinde olduğu hallerde iki tarafında kendi amaç ve hedeflerine ulaşmak için çok fazla fedakârlık göstermesine çok gerek yoktur. Kişi kendi kimliğini organizasyonun içerisinde kaybetmeden, organizasyonun birlikte çalışma gereksinimine saygı gösterir. Kişi organizasyonun bir parçası ise şayet organizasyonun yapmış olduğu faaliyetlerden kendisinin ve organizasyonun yarar sağlaması için çaba gösterir. Böyle bir durum her iki tarafa da kazanç sağlar. Başarılı organizasyonların sırrı iki tarafında amaçlarının birliğinde yatmaktadır. (www.donusumkonagi.net/12. 04. 2008).

2.4.3.2 Yükselme olanakları

Yükselme, motivasyonu sağlamak maksadıyla, başarı sonucu elde edilen ödüllendirme araçlarından biridir (Kuşluyan ve Oral, 1998: 112). Gene olarak çalışanlar yapmış oldukları görevde terfi etme şanslarının bulunmasını arzu ederler. Bunun nedeni yapmış oldukları işte tecrübe elde ettikçe işgal ettikleri makamdaki yetki ve güçlerinin de artmasını isteyeceklerdir. Terfi etme imkânının olanaklarının bulunmadığı işyerlerindeki çalışanların şevk ve gayretleri de dolayısıyla düşüktür. Bu durumda yükselme ve güdüleme etkenidir (Eren, 2003: 572).

2.4.3.3 İşi Çekici kılma

Her gün bire bir aynı şeylerin yapıldığı, sıradan, heyecansız ve sıkıcı bir çalışma hayatı çalışanlar üzerinde farklı sorunlar doğurmaktadır. Bu durumların da çalışanın hayatına farklı yansımaları olmaktadır. Bu konu hakkında yapılan incelemeler işin kapsam ve içeriğinin çok önem arz ettiğini göstermiştir. (Sapancalı, 1994: 63). Bu nedenle kendisi için önemli olan bir işi yapan kişi, yaptığı işi daha planlı, yöntemli ve özenli yapacaktır. Netice de kişinin iş hakkındaki doyumunu, iş ile ilgili yapmış olduğu yorumlardan anlarız. Kişi yaptığı işten gurur duyuyorsa doğal olarak o kişinin performansı da yüksek olur (Eren, 2003: 574).

2.4.3.4 Fiziksel çalışma şartları

Motivasyon araçları arasında fiziksel çalışma koşulları da önemli bir yer tutmaktadır. Fiziksel çalışma koşullarından kasıt, bir iş yerindeki dış ve iç düzendir. Başka bir ifade ile, çalışma ortamının üretim için elverişli olması kapılar, pencereler, taban ve tavan özellikleri, geçiş yolları, yerdeki döşemeler, merdivenler, geçiş yolları, iş yerindeki alet ve edevatın temizliği, çalışma yerinin düzeni hakkında önemli belirleyicilerdir (Camkurt, 2007: 83).

Bu konuda yapılan bir araştırmada, iş yerinde çoğunluklu renklerin çalışanlar üzerinde değişik etkiler meydana getirdiği görülmüştür. Değişik örgütlerden yüzlerce çalışan üzerinde uygulanan anketlerde; çalışanlar sarıya boyanmış bir odada çalışırken mutlu ve enerjik hissettiklerini, kırmızı rengin hakim olduğu iş yerlerinde çalışanların kendilerini olması gerekenden daha öfkeli ve utkulu hissettikleri, tavanı ve duvarları mavi olan bir yerde çalışanların ise daha depresif oldukları gözlemlenmiştir (Habervitrini, www.habervitrini.com/27.04.2008).

Bu nedenle, fiziksel çalışma şartları gereksiz ufak ayrıntılar olarak görülebilir ancak çalışanın motivasyonunu önemli derece de etkileyen bir etmendir.

2.4.3.5 İş genişletilmesi

Motivasyonu arttırmada diğer bir etken de iş genişletilmesidir. İş genişletme, çalışanın yalnız bir konuda uzmanlaşması değil birden fazla iş hakkında bilgi ve beceri sahibi olması demektir. Bu sebeple bu uygulama, uzmanlaşmanın

sakıncalarını gidermekte, yararlarını azaltmakta ve monotonluktan uzaklaştırmaktadır (Kusluvan ve Oral, 1998: 111). Araştırmacılara göre, iş genişletme çalışanların performansını arttırdığı ifade edilmektedir (Erdil, 2004: 118).

2.4.3.6 İş zenginleştirme

Bir işin, işçinin performansını arttırarak daha fazla verim alınabilmesini sağlamak için tekrar düzenlenmesine iş zenginleştirme denir. Halihazırda yapılan işlere yeni tecrübeler, arttırılmış yetki ve sorumluluklar, motivasyon arttırıcı yetiler kazandırmak üzere tekrar şekil verilmesi olarak ifade edilen iş zenginleştirme; işçileri yaptıkları işi planlamak, yönetmek ve değerlendirmekle sorumlu olacak şekilde işçilere başka görev ve sorumluluklar vermesi anlatılmaktadır (Dereli, 1999: 249).

İş zenginleştirme, iş görenlere kendilerini geliştirme ve yenileme fırsatı verildiği bir faaliyettir. İş zenginleştirme konusunda eksik olan bir iş gören kariyer gelişimi konusunda da olumsuz yönde etkilenebilir (Tasman, 2002: 50). İş zenginleştirmenin iş görenlerin görevlerini çeşitlendirmesinin yanı sıra, yeni bilgiler edinmesini, performansları hakkında geri bildirim almalarını ve sonuçlardan bizzat sorumlu olmalarını sağladığını belirtmiştir.

2.4.3.7 İş rotasyonu

İş görenin aynı düzeyde veya benzer beceri ve yetenek gerektiren işlerde çalıştırılması durumu olarak ifade edilebilir (Can, 1997: 184).

İş rotasyonu örgütteki iş görenlerin potansiyelini arttırarak farklı iş kollarına ilgi duymalarını sağlar. Özellikle işyerine daha yeni çalışmaya başlamış personelin değişik iş dallarını test ederek, işiyle kişisel değerlerinin biri birine uyumunu kıyaslayarak değerlendirmesini sağlar (Aytaç, 199: 147).

İş rotasyonu, iş görenlerin bir işyerinden bir başka iş yerine, bir iş dalından başka bir iş dalına ve ya başka bir şehre ve ya ülkeye tayin görmeleri şeklinde olabilir. Bu bakımdan rütbe ve yetkilerin dikey bir geçiş olarak nitelendirilen terfiden farklı olarak incelenmesi gerekir. Ayrıca iş rotasyonu, örgüte yaptığı işlerde esneklik payı da sunmaktadır (Çakır, 2009: 83-84).

2.4.3.8 Ekip çalışması

Ekip çalışması, bilgi birikimleri eşit olan şahısların toplanarak ortak hedef istikametinde yapmış oldukları çalışmaları ifade eder. Çalışanları ayrı ayrı motive etmek yüksek maliyet gerektirir. Ekip çalışması yaparak hem etkinliği arttırmış oluruz, hem de maliyeti düşürmüş oluruz.

2.4.3.9 Adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi

Gereksinimlerin giderilmesi ne kadar önemliyse şikâyetlerin dikkate alınarak cevap verilmesi de çalışan motivasyonu açısından bir o kadar önemlidir. Yerine göre ödüllendirme ve cezalandırmalara gitmek adaletli bir yönetimin varlığını gerektirir. Bu hal tarzı alt çalışanların işlerine ilgisini ve şevkini önemli derecede yükselten bir motivasyon aracı olduğundan, bu ilkeli davranışın uygulanmasına aşırı hassasiyet gösterilmesi gerekmektedir. Çalışana sıkıntılı olduğu konularla ilgili şikâyet imkânı sunma ve yaptığı şikâyetlere kısa sürede makul ve mantıklı çözümler bulunmalıdır. İşletmeler mahiyeti altındaki çalışanları örgüt içerisinde oluşabilecek bütün tehlike ve sıkıntılardan korumalıdır. Korumaktan kasıt; onların çalışma şartlarını, ücretlerini, terfi imkânlarını yani tüm çıkarlarını gözetmektir (Eren, 2003: 579).

Çalışanın almış olduğu ödül ve ikramiyeler iş yerinin sağladığı kara eşit olmalıdır. Beceri, gayret, tecrübe ve diğer faktörlerdeki değişkenler ücretteki farklılığın izahıdır. Fakat çok fazla çalışan özelliklerinin olması ve işverenlerin bir işe verdiği önem derecelerinin farklılığı konuyu daha da karmaşıktırmaktadır. Kısacası, bir çalışanın eşitliği öbürünün eşitsizliği olabilir. Bu nedenle en güzel ödül sistemi, çalışanın her yaptığı işin ayrı önem derecesinin olması ile olur (Ergül, 2009: 77).

2.5 Motivasyon Teorileri

Günümüzde sürekli artan iş bölümü ve uzmanlaşma çalışanın örgüte karşı isteksiz olmasına neden olmaktadır. Bu konu hakkında yapılan araştırmalarda iş görenlerin; işe olan değişik bağlantılarını ve bu bağlantıların asıl sebepleri araştırılmıştır. Buradan başlayarak, psiko-sosyal ve ekonomik güdüler olarak nitelendirilen motivasyonun ana faktörlerinin; duyurulma şekilleri ve önem

dereceleri değişik motivasyon kuramlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Motivasyonla alakalı çok fazla teori ve kuram ortaya atılmıştır. Bu teori ve kuramlar işverenleri, çalışanların performansını yükseltmeye yönelik faktörler oluşturmak ve bunları uygulamak konusunda yardımcı olmaya sevk etmiştir. Motivasyon kuramlarının bazılarında çalışanın içsel faktörlerinden çok dışsal faktörlerine önem verirken, bazılarında ise çalışanın psikolojik ve fizyolojik yönlerini ele almaktadır.

Motivasyon kuramlarını iki gruba ayırabiliriz. İlk grupta Kapsam Teorileri olarak isimlendirebilecek ve içsel etkenlerin önemli olduğu kuram, ikincisinde ise Süreç Teorileri olarak isimlendirebilecek ve dışsal etkenlere önem veren kuramlardır (Koçel, 2006: 637).

2.5.1 Kapsam Teorileri

Kapsam kuramları içsel etkenlere önem vererek, motivasyonu bireyin içerisinde bulunduğu ve bireyin bir davranışa yönelmesini sağlayan etkenlere bağlı olarak tanımlar. İşverenler çalışanları organizasyonun hedefleri istikametinde hareket etmeye yöneltebilmeyi iyice öğrenmeli ve kavramalıdır (Koçel, 2006: 638).

Kapsam teorilerinden en fazla bilinen dört tanesi aşağıda belirtilmiştir:

1. Frederick HERZBERG'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen – Motivasyon Teorisi)
2. Abraham MASLOW'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı
3. Clayton ALDERFER'in ERG Yaklaşımı'dır.
4. David Mc. CELLAND'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

2.5.1.1 Herzberg'in çift faktör kuramı

Herzberg, Mausner ve Syndervan (1959), çalışanın iş tatmini ya da tatminsizliği konusunda, “Motivasyon – Hijyen Teorisi” veya “Çift Etmen Teorisi” adı verilen bir kuram oluşturmuşlardır. Herzberg konu ile ilgili olarak, çalışanların örgüt içinde kalmalarını ve onu benimsemelerini engelleyen bazı özendirme araçlarının yetersizliğine dikkat çekmektedir. Bu kuram, Maslow'un Gereksinme Sıra dizini Kuramı'ndan sonra geliştirilen en önemli klasik kuramdır (Eren, 2010: 32).

Herzberg'in görüşlerine göre, doyum sağlayan etmenler; bireye haz veren, çalışmaya özendiren, işyerine bağlayan ve tatmin eden faktörlerdir. Hijyenik

etmenler ise; isteksizliğe, doyumsuzluğa yol açabilecek ve kişinin görevinden ayrılmasına neden olabilecek faktörler olarak görülmektedir. Hijyenik etmenlerin motive edici özellikleri nispeten daha azdır (Başaran, 2000: 226). Başka bir ifadeyle; hijyenik etmenlerin bulunması, çalışanlardan daha fazla verim alınmasına engel teşkil edebilir.

Herzberg ve arkadaşlarının Çift Etmen Kuramı; iş tatmini konusunda yapılan çalışmalarda önemli bir yer tutmakta ve bu araştırmaların gelişiminde temel oluşturmaktadır.

2.5.1.2 Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı motivasyon teorileri arasında en çok bilinenidir. Bu kuramın iki ana unsuru bulunmaktadır. Bunlardan ilki şahsın ortaya koyduğu her türlü hareketin, şahsın gidermesi gereken zorunlu ihtiyaçlara yönelik olmasıdır. Şahıs gereksinimlerini gidermek amacıyla bazı davranışlar göstermesi gerekir. Bu nedenle ihtiyaçlar davranışı oluşturan en önemli faktördür. İkinci varsayımında ise ihtiyaçların sırası yer almaktadır. Burada ise şahıs ihtiyaçlarını belirli bir sıralamaya (hiyerarşi) koymaktadır. Kişinin, üst kademelerdeki ihtiyaçlarını giderebilmesi için öncelikle alt kademelerde bulunan ihtiyaçları gidermesinin zorunluluğu gerekli kılınmıştır.

Bu teoride bireyin gereksinimleri beş ana sınıfta depolanabilir. İlk sınıf en ilkel en temel düzeydeki gereksinimleri ifade etmektedir. Son grup ise en üst derecedeki gereksinimleri kapsamaktadır. Bu sınıflandırma aşağıda şöyle ifade edilmiştir;

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, içme, uyuma ve nefes alma.
2. Güvenlik ihtiyaçları: Can ve iş güvenliği, oluşabilecek tehlikelere karşı koruma.
3. Sosyal ihtiyaçlar: Bir gruba dâhil olma, kendini kabul ettirme.
4. Kendini gösterme ihtiyacı: Kendine güven duyma, prestij kazanma ve tanınma.
5. Kendini tamamlama ihtiyacı: Yaratıcılık ve mevcut potansiyeli geliştirme.

Birey, ilk olarak en alt kademedeki ihtiyaçlarını gidermek amacıyla hareket eder. Giderdiği her türlü ihtiyaç, hareketleri yönetme özelliğini yitirecek ve ileri kademedeki gereksinimler bireyin hareketlerini yönlendirmeye başlayacaktır (Koçel, 2011: 624).

2.5.1.3 Alderfer'in erg kuramı

Clayton Alderfer'in ERG Yaklaşımı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin daha basit haliyle anlatıldığı motivasyon teorisidir. Fakat söz konusu kuram ihtiyaçlar hiyerarşisini üç düzeye indirgemıştır.

Söz konusu yaklaşımda, ilk aşamada alt düzey ihtiyaçlar giderilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçların tatmini sağlanmalıdır. Bu ihtiyaçlar, üç kategori de incelenmektedir;

- 1) Var olma ihtiyacı: Korunma, güvenlik, yeme ve içme gibi hayatın sürdürülebilmesi için olmazsa olmaz olan ve en alt tabakadaki ihtiyaçları ifade eder.
- 2) Aidiyet ihtiyacı: Saygı, sevgi, tanınma, ait olma vb. ihtiyaçları ifade eder.
- 3) Gelişme ihtiyacı: Bireysel gelişmeyle ilgili olan yaratıcılık ve kendini gösterme gibi ihtiyaçları ifade eder. Bunlar kişinin kendisini yetiştirebilmesine yönelik etrafla oluşturacağı ilişkiyi içermektedir. Bu gereksinimlerin giderilmesi buna benzer yeni ihtiyaçların doğmasına yol açtığından tam olarak karşılanması mümkün olmamaktadır. Birey kendini geliştirdiğinde sürekli olarak yeni hedefler belirleyecektir.

Üst düzey ihtiyaçları karşılanmayan birey alt düzey ihtiyaçlarına doğru yönelir. Böylece, asıl ihtiyaçların yerine daha alt kademedeki ihtiyaçlar gelir. Bu aşamada, şahıs hangi ihtiyaç seviyesinde bulunduğunu iyi belirlemesi gerekmektedir. Böylelikle şahısların alt düzey ihtiyaçlara geri dönmesi engellenmiş olacaktır (Yüksel, 1998: 128).

2.5.1.4 David Mc. CELLAND'ın başarıma ihtiyacı kuramı

Başarıma ihtiyacı, David McClelland ve çalışma grubu sayesinde geliştirilen bir kuramdır. Bu kuram; bir kişinin başkalarını etki altına almayı sağlayan güç kazanma, başkaları ile sosyal ilişkilerini artırma, ilişki kurma, bireylerin becerileri ve yetenekleri ile bir işte başarı kazanabilme gibi gereksinimlerine yönelik hareketleri göstermektedir (Fındıkcı, 2004: 385).

McClelland'ın Başarıma İhtiyacı Teorisi'nde de, kişiler üç grup etkinin altındadırlar (Mertoğlu, 2006: 41-43);

1. Güç elde etme ihtiyacı: Güç kazanma gereksinimi iyi olan kişi, başkalarını etki altına alma, otorite ve güç kaynaklarını genişletme ve gücünü devamlı kılma davranışlarını gösterir.
2. Başarı gereksinimi: Bu gereksinimi en çok gereksinim duyanlar, çok çalışmayı gerektiren gerçekçi hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli bilgi ve yeteneği elde etmeye çalışırlar.
3. İlişki Kurma ihtiyacı: Bu ihtiyaç, sosyal ilişkiler geliştirme ve bir gruba dâhil olmayı tanımlamaktadır. Bu gereksinimi güçlü olan kişi, bireyler ile iyi irtibata geçme ve bunu geliştirmeye özen gösterir.

Söz konusu teoride, kişiler için en önemli gereksinim başarılı elde etmektir. Bunun için çalışanları en iyi motive etme aracı onların başarı ihtiyacını gidermektir. Mc Clelland bu kuramı ile alakalı yaptığı bir çalışmada, başarılı bir şirketin üst yöneticilerinden %83'ünün otoriteye çok daha fazla ihtiyacı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Eğer yöneticiler personelinin gereksinimlerini bilebilirse, onlardan daha iyi verim elde edebilir ve böylece personelde bilgi ve tecrübelerini tam kapasite ile kullanırlar.

2.5.2 Süreç Teorileri

Süreç teorileri iş görenlerin iş tatminlerinin nasıl oluştuklarını ve nedenlerini inceler. Bu teorilerin en önemli noktası, bireylerin ne tür amaçlar için ve nasıl motive edildikleridir. Kişinin gerçekleştirdiği davranıştan sonra, aynı hareketi tekrar göstermesi (veya göstermemesi) için ne yapmak gerekir konusu üzerine çalışır. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar bireyi bir harekete sevk eden etmenlerden yalnızca bir tanesidir. İçsel faktörlere ilave olarak birçok dışsal faktörün de kişinin motivasyonu ve olaylar karşısındaki tutum üzerinde büyük rolü vardır.

Süreç teorileri başlığı altında dört temel motivasyon teorisi vardır:

1. Bekleyiş (Beklenti) Teorileri
2. Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma – Edimsel Şartlandırma) Yaklaşımı
3. Amaç Kuramı
4. Eşitlik Kuramı

2.5.2.1 Beklenti Kuramı

Bireyin hedef ve tercihleriyle, bu hedeflere ulaşmadaki beklentileri yönünde akılcı davranması ve amaçlarına ulaşma olasılığını artıran davranışları seçmesine beklenti kuramı denir. Şahıslar ne tür sonuçlarla karşılaşacaklarını öngörerek, onlara ulaşmak maksadıyla gerçekçi tahminler yürütürler (Kavuncubaşı, Akgün ve Can, 2001: 314; Onaran, 1981: 76).

Vroom, bireyin motivasyonunu etkileyen iki etken bulunduğunu savunmaktadır. Bu etkenlerden birincisi, beklentidir. Beklenti; bir şahsın belirli bir davranışın, belirli sonuçları olacağına inanması anlamına gelmektedir. Başka bir şekilde ifade edecek olursak beklenti, bireyin bir neticeye ulaştırmasını, kendisini bir neticeye taşıma şansını yönelik çıkarımını ifade eder. Bahsedilen olasılık, hiçbir çabanın karşılıksız olmadığı hakkındadır (Eroğlu, 1995: 271).

Beklenti kuramını, motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu konuları göz önünde bulundurmalıdır (Koçel, 2011: 636):

1. Çalışanın, almış olduğu ödül değil de, kendisi ile eşit düzeyde performans sergileyen arkadaşlarının almış olduğu ödüllerin önemli olduğu unutulmamalıdır.
2. Kişilerden istenen performansa yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetleri düzenlenmelidir.
3. İmkanlar ölçüsünde statüler arası çatışma önlenmelidir.
4. Devamlı olarak yapılan kontroller ile çalışanın ödül, performans ve ikili ilişkiler hakkındaki düşüncesi ve hareket tarzı incelenmeli ve sonuca göre kuramın sürecinde düzenlemeler yapılmalıdır.
5. Kişilerin dışsal ve içsel ödül türlerine ayrı önem verdiklerinin bilincinde olunmalıdır.

2.5.2.2 Davranış şartlandırması yaklaşımı

Öğrenme süreci bu kuramın temelinde yer almaktadır. Bu kuramda; amaçlar, algılar, heyecanlar, verilen tepkiler ve tutumlar öğrenmenin neticesinde meydana gelmektedir. Davranışları geliştirme ve değiştirmede öğrenme, önemli bir aşama olmaktadır (Akgün, Kavuncubaşı ve Can, 2001: 311).

Söz konusu yaklaşımda ana fikir şudur; şahıs herhangi bir maksatla (daha önceki şartlanma, amaçlar, ihtiyaçlar vb.) davranış içerisine girer. İçerisine girmiş olduğu bu davranış tarzının sonucunda karşılaşacağı durumlar önemlidir. Şahıs karşılaşacağı sonuca göre, aynı hal tarzını yeniden göstermek isteyebilir veya istemez. Örnek verecek olursak; mesaiye geç kalan bir personelin, bu durumu tekrarlaması büyük ölçüde karşılaşacağı sonuca (yöneticinin cezalandırması, hoş görmesi, uyarısı) göre şekillenecektir. Eğer şahsın tavırları; kendisi için “memnun edici, haz verici” olarak tanımlanan sonuçlarla karşılaşır, kişinin aynı tavır tekrarlama ihtimali çok yüksektir. Şahsın karşılaştığı sonuçlar, kendisi tarafından “üzücü, acı verici” olarak kabul görürse, o şahıs aynı davranışı tekrar etmemeye gayret gösterecektir (Barutcugil, 2004: 377).

2.5.2.3 Amaç kuramı

Locke’a göre ulaşılabilir ama çok gayret isteyen amaçlar, daha basit amaçlara göre daha fazla motivasyon dereceleri sağlar ve bunun sonucu olarak da kişilerin iş performansları artmış olur. Bu nedenle önceden belirlenen hedefin üzerinde önemle durma yine hedefin zorluğu ile alakalıdır. Bu sebep ulaşılması zor amaçlar, daha fazla gayret ve çaba gerektirir. Hedefler, içeriklerine göre farklılık gösterir. Bazıları özel, bazıları da geneldir. Hedefi ne kadar özel olursa, kişi o kadar çok çaba gösterir ve davranışlarını ona göre belirler (Eren, 2001: 525).

Amaç belirleme beş aşamada meydana gelmektedir. Birincisi, kurumun imkânsal durumu ile çalışanın hedef belirlemeye uygun halde bulunup bulunmadığının tespit edilmesidir. İkincisi, ikili görüşme ve mutabakat ile hedef belirlemeye hazırlık safhasıdır. Üçüncüsü, personelin hedeflerin özelliklerini irdelemelerinin ve tam manası ile özümsemelerini sağlanmasıdır. Dördüncüsü hedefler ayrıntılı olarak incelenerek gerekli olan düzeltmeler yapılır. Belirlenen hedeflerin başarıya ulaşma derecelerinin kontrol edildiği aşama ise son aşama olup kontrol aşaması olarak adlandırılabilir (Akgün, Kavuncubaşı ve Can, 2001: 317).

2.5.2.4 Eşitlik kuramı

Eşitlik kuramının temelini adalet kavramı oluşturmaktadır. Aynı zamanda, Eşitlik Kuramı, Denklik Kuramı olarak da ifade edilmektedir. Bireyler sarf ettikleri

gayretleri ve bu gayretleri sonucunda ulaştıkları kazançları, diğer bireylerin gayret-kazanç durumları ile kıyaslamaktadır (Akgün, Can ve Kavuncubaşı, 2001: 316).

Eşitlik kuramında Adams kişinin, harcamış olduğu gayret ve kazandığı ödüllerin oranını diğer personelle kıyaslaması neticesinde meydana gelmesi olası üç durum bulunmaktadır (Tınaz, 2005: 13):

1. Kişinin sarf ettiği gayret ve ulaştığı ödüllerin derecesi başka bir kişinin aynı düzeydeki gayretleri sonucu ulaştığı ödüllerin derecesine oranla fazla ise burada bir sıkıntı vardır.
2. Kişinin sarf ettiği gayret ve ulaştığı ödüllerin derecesi başka bir kişinin aynı düzeydeki gayretleri sonucu ulaştığı ödüllerin derecesine oranla düşük ise burada yine bir sıkıntı vardır. Burada hakkaniyetin kaybolduğu ve eşit ödül sisteminin bozulduğu anlamı çıkar.
3. Kişinin sarf ettiği gayret ve ulaştığı ödüllerin derecesi başka bir kişinin aynı düzeydeki gayretleri sonucu ulaştığı ödüllerin oranı aynıysa adalet var demektir. Dolayısıyla burada bu konuyla alakalı bir sıkıntı görülmez.

2.6 Kariyer Planlaması ile Motivasyon Arasındaki İlişki

Bütün insanların sürekli öngörmeye gayret gösterdiği farklı gereksinimleri vardır. Kişilerde bu gereksinimlerin oluşması ile motivasyon sürecinde başlar. Örgütler de personeli huzurlu ve mutlu eden tatmin edici şeyleri devamlı araştırmak ve personeli buralara taşımak konusunda işverenlere çok önemli vazifeler düşmektedir. Hedef ve beklentileri gerçekleştirilmeyen personelin performansı düşeceğinden dolayısıyla başarısı ve verimi de düşecektir. Bu sebepten örgütler personeli motive etmeye yönelik çok fazla teknik denemektedir. Görüldüğü gibi motivasyon, kişileri harekete sevk eden itici bir güçtür. Eğer ki bir iş bireyi motive etmiyorsa, burada örgütsel sıkıntılardan söz edebiliriz. Fakat personelin motivasyonu da örgüt için hiçte basit bir iş değildir.

İnsan kaynakları bakımından çalışanların motivasyon düzeyini belirleyen en önemli etken, bireylerin ihtiyaçları arasındaki farklılıklardır. Gerçekte insanların

çeşitli kişilik yapılarına ve tecrübelere sahip oldukları gözlemlenmektedir. Nitekim bu farklılıklar da, kişilerin beklentilerinin de farklı farklı olmasına yol açmaktadır. Bazı çalışanlar için işletmeden sağladıkları ekonomik kazançlar en önemli motivasyon kaynağıyken; bazı çalışanlar için de statü ve rol çok daha önem taşımaktadır. Dolayısıyla motivasyon bireysel farklılıklara dayanmaktadır (Fındıkçı 2003: 377).

Kariyer geliştirme kapsamında iş görenlere verilecek eğitim, kararlara katılımlarının sağlanması, önlerindeki yükselme fırsatlarının kendilerine çok önceden çeşitli vasıtalarıyla bildirilmesi ve örgüte girişindeki işe oryantasyon programlarından çıkışında ki emekliliğe hazırlık programlarına kadar ki bütün çalışmalar bireylerin örgütleriyle bütünleşmelerine, örgütle arasında bulunan psikolojik sözleşmenin şartlarını yerine getirmek için kendisini zorlamasına ve içsel olarak motive olmasına neden olur. Yapılan birçok araştırmaya göre yükselen sosyo ekonomik yapının da etkisiyle artık iş gören motivasyonu için paranın yeterli olmadığı statü, terfi, kendini gerçekleştirme gibi içsel motivasyon unsurların oldukça önemli bir noktaya geldiğini göstermektedir.

Ayrıca kariyer seçiminde ve kariyer sürecinin oluşumu sırasında kişiye yön veren içsel ve dışsal olmak üzere iki etkenden bahsedilebilir. İçsel etkenler içerisinde kişinin hayatı süresince karakterine etki etmiş olan başarılar, düşünceler, psikolojik güç, duygu ve sorumluluk sahibi olma gibi kişinin merak duygusunu uyandıran faktörler sayılabilir. Dışsal etkenler içerisinde ise; kişinin çevresi, ailesi, sosyal özgeçmişi ve eğitimi gibi etkenler kişiyi hem dışarıdan hem de içeriden etkileyerek iç tepkilerinin ve motivelerinin oluşumuna katkıda bulunur ve bireyin kariyer süreci ile ilgili kararlarını ekiler ve yönlendirici olurlar (Soysal, 2006: 789).

Çalışanların kariyer hedeflerini en üst düzeyde yakalayabilmeleri, onların işlerine gerektiği ölçüde motive olmalarına bağlıdır. Bu da ancak işletme yönetiminin onlara sağlayacağı kariyer geliştirme araçlarıyla mümkün olabilir. Bunun için işletme, çalışanların kariyer beklentilerine ve motivasyon düzeylerine etki eden faktörleri belirlemeli, kariyer gelişimlerini sağlayabilecek imkanları sunabilmeli ve iş tatminsizliğine yol açabilecek sebepleri ortadan kaldırmalıdır. Bunlar sağlandığı takdirde; motivasyon kaybından dolayı ortaya çıkabilecek iş bırakma, işe devamsızlık ve kendini işe verememe gibi birçok olumsuz faktör ortadan kaldırılacak ve toplam kalite artırılacaktır.

Çalışanların beklentileri; yasa, cinsiyete, mesleğe, eğitime ve diğer faktörlere göre değişkenlik gösterebileceği için kariyer programları esnek ve proaktif olmalıdır. Yöneticiler, bireysel kariyer planlamasında çalışana destek verdiği takdirde çalışanlar kariyer hedeflerine daha kolay ulaşırlar. İşletme yönetimi, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmaları için eğitim ve diğer gelişim uygulamalarına destek verirse, çalışanların motivasyonu artar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ (BİR SANAYİ İŞLETMESİ ÖRNEĞİ)

3.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki yönetici ve alt departmanlar da çalışan personelin, kariyer yönetimi, kariyer planlama ile kariyer geliştirme uygulamalarının motivasyonlarına etkisini saptamak ve demografik özelliklere göre değişkenliğini istatistiksel olarak analiz etmek, bu bağlamda da temel sorunların ve çözüm önerilerinin ortaya konulabilmesini sağlamaktır.

3.2 Araştırmanın Önemi

Günümüzde tüm sektörlerde olduğu gibi işletme sektöründe de yaşanan hızlı değişim işgücünün niteliğinden, yeni üretim teknolojilerine ve yönetim yöntemlerinin uygulandığı işyeri organizasyonlarına kadar çeşitli yenilikleri de beraberinde getirmiştir. Özellikle bu yeniliklerin başında, organizasyonların devamlılığını sürdürebilmesi ve başarılı olmasında önemli bir yere sahip olan çalışanların geliştirilmesi ve gelişimin devamlılığının sağlanması gelmektedir. İş gücünün geliştirilmesine yönelik yeni fırsatlar sunan bu değişim süreci içinde kariyer yönetiminin katkısı yadsınamayacak kadar büyüktür.

Bu nedenle, işletmeler özellikle çağın gerisinde kalmamak, organizasyonun bekasını sağlamak ve diğer işletmelerle rekabet edebilir bir durumda olmak amacıyla en önemli kaynaklarından biri olan insan unsurunu en etkili biçimde kullanması gerekir. İşletmelerde verimliliği etkileyen en önemli etkenin insan olması; çalışan tatmini, kariyer yönetimi ve motivasyon gibi kavramların önemini giderek artırmaktadır.

Bu bağlamda, kariyer yönetimi uygulamalarında hangi faktörlerin çalışanı olumlu yönde etkilediğini tespit etmek ve buna göre kariyer yönetimi tekniğinin doğru belirlenmesi, çalışanın motivasyonun daha kısa sürede ve daha az maliyetle sağlayarak verimliliği arttıracığından önem taşımaktadır.

Araştırmanın amacına yönelik olarak; gerek işletme sektöründe faaliyet gösteren yönetici ve alt departman çalışanlarına uygulanan kariyer yönetimi uygulamalarının ve çalışanların motivasyon düzeylerinin değerlendirilebilmesi, gerekse konuya ilişkin literatüre katkı sağlaması açısından önemli olacaktır

3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada, Türkiye’de üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tamamı yerine zaman, maliyet ve yardımcı eleman gibi sınırlılıklardan dolayı örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Araştırmanın verileri alan yazın taraması ve Ankara İlindeki bir sanayi işletmesinde görev yapan, yönetici ve alt departman çalışanlarının görüşleri ile sınırlıdır.

3.4 Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri

3.4.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma betimsel ve ilişkisel tarama yöntemine göre modellenmiştir. Katılımcıların var olan özelliklerinde hiçbir değişiklik yapılmadan veri toplanmış, var olan durum hakkında deneklerin görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Betimleme yöntemi geçmişe ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Olayı değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan bilmek istenen şeyi gözleyip belirleyebilmektir. İlişkisel tarama yöntemleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2006: 77).

3.4.2 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın modeline uygun olarak çok sayıda hipotez kurulmuş ve test edilmiştir. Bu hipotezler aşağıda gösterilmiştir.

Hipotez 1: Kariyer yönetimi uygulamaları alt boyutları ve motivasyon alt boyutlarına ilişkin görüşler demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1.a: Kariyer yönetimi uygulamaları alt boyutları ve motivasyon alt boyutları ile yaş arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1.b: Kariyer yönetimi uygulamaları alt boyutları ve motivasyon alt boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1.c: Kariyer yönetimi uygulamaları alt boyutları ve motivasyon alt boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1.ç: Kariyer yönetimi uygulamaları alt boyutları ve motivasyon alt boyutları ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1.d: Kariyer yönetimi uygulamaları alt boyutları ve motivasyon alt boyutları ile hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1.e: Kariyer yönetimi uygulamaları alt boyutları ve motivasyon alt boyutları ile çalışılan pozisyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Kariyer yönetimi uygulamaları alt boyutları ile çalışan motivasyonu alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.5 Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu bölümde araştırmanın evreni ve örnekleme, verilerin toplanması, toplanan verilerin analizi ve veri toplama aracının geliştirilmesi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.5.1 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin yönetim ve alt departmanların da faaliyet gösteren çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçimine gidilmeyip, tüm evrene ulaşılması hedeflenmiştir.

Araştırmanın yapıldığı 2014 yılında belirlediğimiz işletmede çalışan toplam 185 çalışan olduğu tespit edilmiştir.

Örneklem sayısının yeterliliği aşağıdaki formülle istatistiksel olarak Denklem (3.1) deki gibi hesaplanabilmektedir;

$$n = \frac{N t^2 p q}{d^2 (N-1) + t^2 p q} \quad \text{(Denklem 3.1)}$$

Yukarıda ki formülde n örnekleme alınacak birey sayısını, N hedef kitledeki birey sayısını, t belirli bir anlamlılık düzeyinde t-tablosuna göre bulunan teorik değeri, p incelenen olayın görüş sıklığı yani gerçekleşme olasılığını, q incelenen olayın görülme sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını, d olayın görüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasını belirtmektedir.

Sayısı belli olan evrenden hareketle;

$$N= 185 \quad p= 0.50 \quad q= 0.50 \quad t= 1.96 \quad d= 0.05 \quad n= ?$$

$$n = \frac{185 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50}{(0.05)^2 \cdot (185-1) + (1.96)^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50} = \frac{177.67}{1.42} = 125 \quad \text{(Denklem 3.1a)}$$

Araştırmanın evrenini 185 çalışan oluşturmuştur. Formüle göre örneklem sayısının 125 olması araştırma için yeterlidir.

Anket formları toplam 160 çalışana teslim edilmiş olup 140'ın dan geri dönüş alınmıştır. Verilerin girişi esnasında 6 çalışanın formu eksik veya yanlış doldurma nedeniyle geçersiz sayılmış ve araştırmaya 134 katılımcı ile devam edilmiştir.

3.5.2 Veri Toplama Aracı

Araştırmaya başlamadan önce ve araştırma süresince ilgili tüm tez, kitap, araştırma alanında yapılmış tüm önceki araştırmalara ve ulaşılabilmek için kütüphaneler ve internet ağı ayrıntılı olarak taranmıştır. Ayrıca bu alanda çalışanların görüşleri de alınarak, elde edilen bilgiler gruplandırılmış, iki boyuta ayrılmış ve beşli dereceleme (likert tipi) biçiminde taslak anket oluşturulmuştur.

Taslak anket, boyutları, dili ve amacına uygunluğu gibi kapsam geçerliliğinin sağlanması için uzman görüşüne sunulmuş ve uzman görüşü doğrultusunda ilk grupta 19, ikinci grupta 24 soru olacak şekilde iki aşamadan oluşan anket formu oluşturulmuştur.

3.5.2.1 Kişisel bilgi formu

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini saptamak için kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Bu formda yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, meslekteki hizmet süresi ve kurumdaki pozisyonları ile ilgili 6 adet soru bulunmaktadır.

3.5.2.2 Kariyer yönetimi uygulamaları ve motivasyon ölçekleri

Çalışanlara uygulanan kariyer yönetimi tekniklerinin ve motivasyon düzeylerini saptamak amacıyla ankette 1’den 5’e kadar beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Verilerin sağlıklı yorumlanabilmesi için beşli likert ölçeğindeki beş seçeneğin (ortalamalar 1 ile 5 arasında değer alabileceğinden) $0,80(5-1=4; 4/5=0,80)$ 80’lik fark aralıkları ile iş doyumu düzeyleri için puan aralıkları oluşturulmuştur. Böylece davranışlara ilişkin etki düzeyi aralıkları bulunmuştur (Göktaş, 2007: 4).

Kariyer yönetimi uygulamaları ve motivasyon düzeylerinin yorumlanması için; 1.00-1.80 Çok Düşük, 1.81- 2.60 Düşük, 2.61-3.40 Normal, 3.41-4.20 Yüksek, 4.21-5.00 Çok Yüksek, puan aralıkları ve karşılığında aldığı anlam kullanılmaktadır.

Tablo 3.1: Kariyer yönetimi uygulamalarının düzeyini ve alt boyutlarını ölçmek için kullanılan madde numaraları.

Alt Boyut Sayısı	Alt Boyutlar	Ölçekteki Madde Numarası
1	Planlama/ Strateji	1, 2, 7, 10, 14, 15, 16
2	Mesleki/Kişisel Gelişim	3, 4, 5, 6, 8, 9, 11, 12, 13, 17, 18, 19

Tablo 3.2: Motivasyon düzeyini ve alt boyutlarını ölçmek için kullanılan madde numaraları.

Alt Boyut Sayısı	Alt Boyutlar	Ölçekteki Madde Numarası
1	İçsel Motivasyon	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
2	Dışsal Motivasyon	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24

3.6 Analiz Yöntemleri

Verilerin analizi için SPSS 20.0 yazılımı kullanılmıştır. Öncelikle anket sorularıyla oluşturduğumuz yargıların katılım düzeylerini incelemek maksadıyla betimleyici istatistikler tablosu çıkartılmıştır. Daha sonra madde-toplam korelasyonları tablosu ile her bir maddenin tek tek ölçek geneliyle olan ilişkisi incelenmiştir. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu ve örneklem yeterliliğini belirlemek amacıyla KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)- Barlett testi uygulanmıştır. Hem verilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek, hem de değişken sayısını düşürmek için faktör analizi uygulanmıştır. Birbirinden farklı iki grubun istatistiksel olarak karşılaştırılmasında parametrik yöntem olan bağımsız örneklem t-testi, kullanılmıştır. Gruplar arasında fark olup olmadığını tespit etmek için grup ortalamalarının karşılaştırılmasında da ANOVA (Varyans Analizi), LSD testi ve korelasyon analizi kullanılmıştır.

3.7 Kariyer Yönetimi Uygulamaları ve Herzberg Motivasyon Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi ölçmede kullanılan anketlerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmede kullanılan bir yöntemdir. Toplam skorların söz konusu olduğu likert tipi vb. ölçeklerin güvenilirliğini belirleyen katsayı hesaplanır. 0 ile 1 arasında değer alan bu katsayı Cronbach Alfa olarak adlandırılır. Sorular arasındaki korelasyon negatif ise alfa yöntemi ile hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı da negatif değer alır. Bu katsayının negatif çıkması güvenilirlik modelinin bozulmasına neden olur. Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanır(yurdugul@ hacettepe.edu.tr:10.08.2014);

1. $0.00 < \text{alfa} < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.
2. $0.40 < \text{alfa} < 0.60$ ise güvenilirlik düşüktür.
3. $0.60 < \text{alfa} < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
4. $0.80 < \text{alfa} < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 3.3: Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi tablosu.

Cronbach's Alfa (Güvenilirlik kat sayısı)	Madde sayısı
0,932	19

Tablo 3.4: Herzberg motivasyon ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi tablosu.

Cronbach's Alfa (Güvenilirlik kat sayısı)	Madde sayısı
0,966	24

Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin Cronbach Alfa katsayısı 0.932, Herzberg motivasyon ölçeğine ilişkin Cronbach Alfa katsayısı 0.966 olarak hesaplanmıştır. Bu kritere göre ölçekler yüksek derecede güvenilirlerdir.

3.8 İstatistiksel Bulgular ve Yorumlar

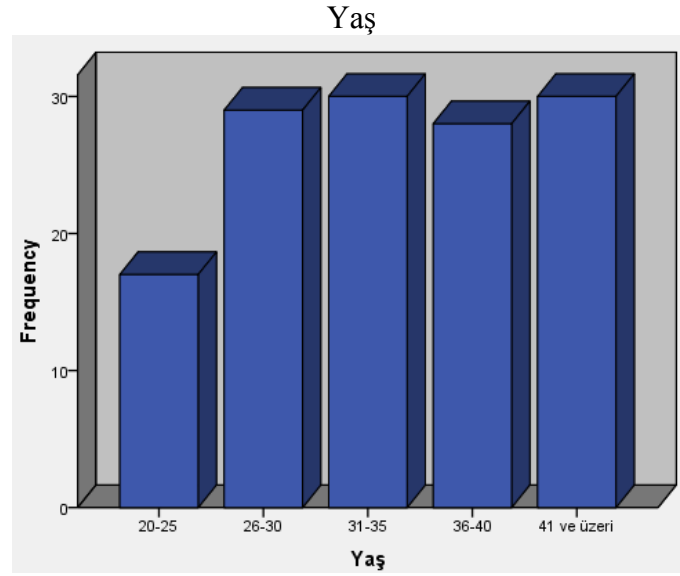
Bu bölümde, çalışanlara uygulanan kariyer yönetimi tekniklerinin motivasyonlarına etkilerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi için geliştirilen anket aracılığı ile toplanan verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

3.8.1 Demografik Özellikler, İstatistik Analiz ve Bulgular

Ankete katılan çalışanların, araştırmanın bağımsız değişkenleri olan yaş, cinsiyet, eğitim durumu, meslekteki hizmet süresi, medeni durumları, kurumdaki pozisyonlarına göre dağılımı aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 3.5: Yaş dağılımı tablosu.

	Kişi sayısı	%
20-25	17	12,7
26-30	29	21,6
31-35	30	22,4
36-40	28	20,9
41 ve üzeri	30	22,4

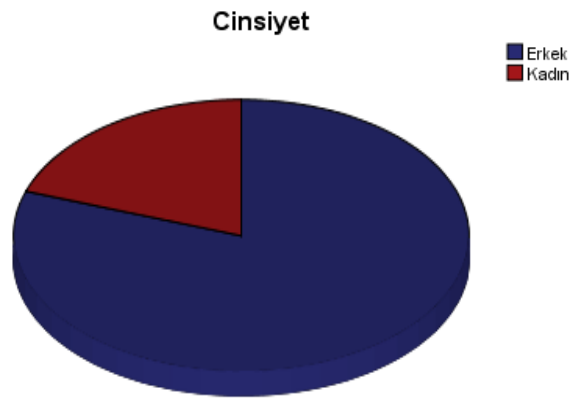


Şekil 3.1: Yaş dağılımı grafiği.

Ankete katılan çalışanların; %12,7' si 20-25 yaş aralığında, %21,6'sı 26-30 yaş aralığında, %22,4'ü 31-35 yaş aralığında, %20,9'u 36-40 yaş aralığında, %22,4'ünün ise 41 yaşında veya daha büyük çalışanlardan oluştuğu görülmüştür (Tablo 3.5).

Tablo 3.6: Cinsiyet dağılımı tablosu.

	Kişi sayısı	%
Erkek	106	80,3
Kadın	26	19,7

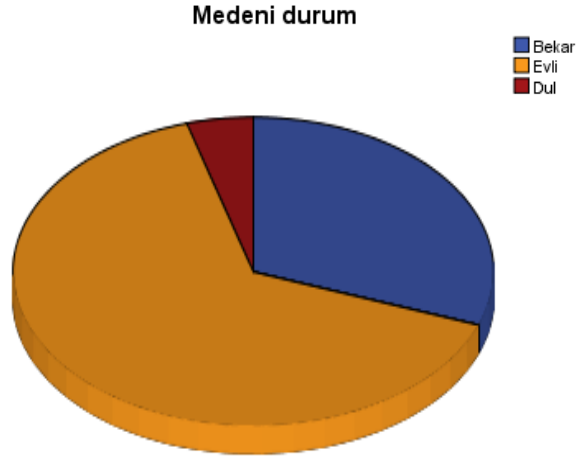


Şekil 3.2: Cinsiyet dağılımı grafiği.

Örneklemin %80,3'ü erkek çalışanlardan, %19,7'si ise kadın çalışanlardan olduğu görülmüştür. Yani örneklemin cinsiyete göre oransal dağılımında erkek çalışanların fazla olduğu görülmüştür (Tablo 3.6).

Tablo 3.7: Medeni durum dağılımı tablosu.

	Kişi sayısı	%
Bekar	41	30,6
Evli	87	64,9
Dul	6	4,5

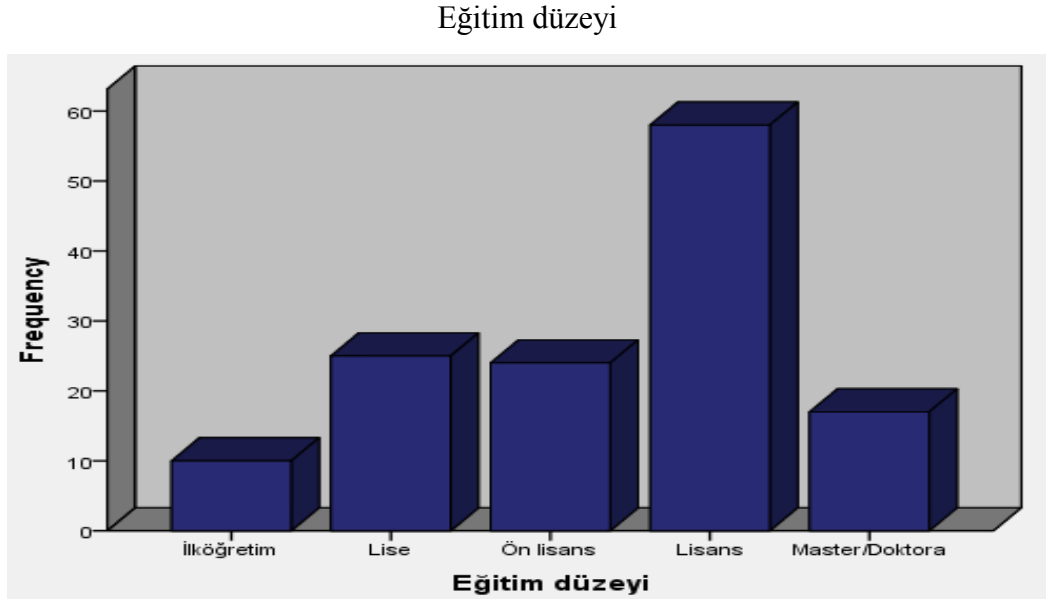


Şekil 3.3: Medeni durum dağılımı grafiği.

Örnekleminizin %30,6'sını bekâr, %64,9'unu evli, %4,5'ini ise dul çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklemin medeni duruma göre oransal dağılımında evli çalışanların fazla olduğu görülmüştür (Tablo 3.7).

Tablo 3.8: Eğitim düzeyi dağılımı tablosu.

	Kişi sayısı	%
İlköğretim	10	7,5
Lise	25	18,7
Ön lisans	24	17,9
Lisans	58	43,3
Mastır/Doktora	17	12,7

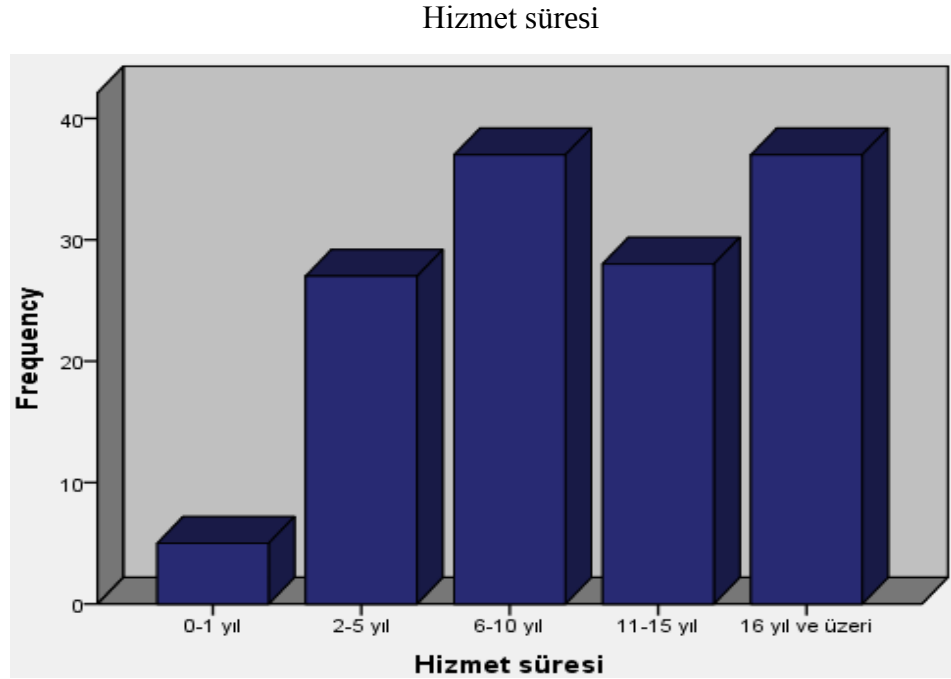


Şekil 3.5: Eğitim düzeyi dağılımı grafiği.

Örneklemin %7,5'ini ilköğretim mezunu, %18,7'sini lise mezunu, %17,9'unu ön lisans mezunu, %43,4'ü lisans mezunu ve %12,7'si mastır/doktora düzeyinde eğitim almış çalışanlar oluşturmaktadır. Örnekleimde lisans mezunu olan çalışanların oransal dağılımının fazla olduğu görülmüştür (Tablo 3.8).

Tablo 3.9: Kurumdaki hizmet süresi dağılımı tablosu.

	Kişi sayısı	%
0-1 yıl	5	3,7
2-5 yıl	27	20,1
6-10 yıl	37	27,6
11-15 yıl	28	20,9
16 yıl ve üzeri	37	27,6

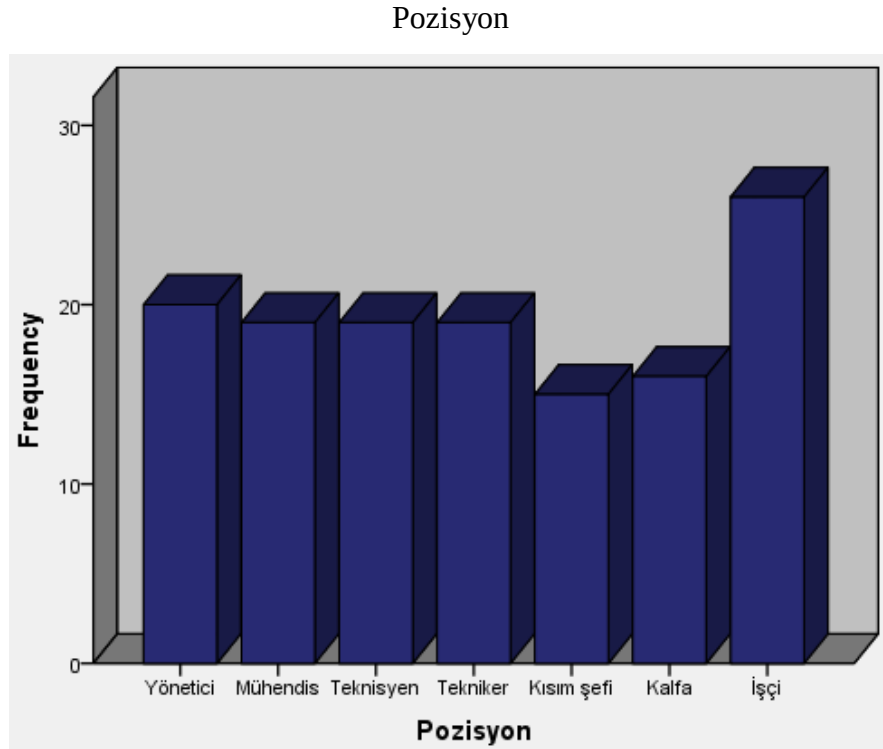


Şekil 3.5: Kurumdaki hizmet süresi dağılımı grafiği.

Örneklemin, %3,7'sinin 0-1 yıl arası, %20,1'inin 2-5 yıl arası, %27,6'sının 6-10 yıl arası, %20,9'unun 11-15 yıl arası, %27,6'sının 16 yıl ve daha uzun süredir kurumda çalıştığı gözlemlenmiştir. Örnekleimde 6-10 yıl arası ve 16 yıl ve daha uzun süredir çalışanın oransal dağılımının fazla olduğu görülmüştür (Tablo 3.9).

Tablo 3.10: Pozisyon türü dağılımı tablosu.

	Kişi sayısı	%
Yönetici	20	14,9
Mühendis	19	14,2
Teknisyen	19	14,2
Tekniker	19	14,2
Kısım şefi	15	11,2
Kalfa	16	11,9
İşçi	26	19,4



Şekil 3.6: Pozisyon türü dağılımı grafiği.

Örneklemin; %14,9'unu yönetici, %14,2'sini mühendis, %14,2'sini teknisyen, %14,2'sini tekniker, %11,2'sini kısım şefi, %11,9'unu kalfa, %19,4'unu işçi statüsünde görev yapan çalışanların oluşturduğu görülmüştür. Örnekleimde işçi statüsündeki çalışanların oransal dağılımının fazla olduğu görülmüştür (Tablo 3.10).

3.8.2 Betimsel İstatistikler

Anket çalışmasına katılan çalışanların “Planlama/Strateji” ye, “Mesleki/Kişisel Gelişim”e, “İçsel Motivasyon”a ve “Dışsal Motivasyon”a ilişkin verdikleri cevaplar ve istatistiksel analiz sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.11’de kariyer yönetimi uygulamaları anket soruları ve sorulara verdikleri cevapların dağılımları verilmiştir.

3.8.2.1 Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin betimleyici istatistikler ve faktör analizi

Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin betimleyici istatistikler tablosu aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.11: Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin betimleyici istatistikler tablosu.

		Ortalama	Standart sapma
1	Çalıştığım kurumda kariyer yönetimi etkin olarak kullanılmaktadır.	2,7164	1,24219
2	Kurum içi yükselme basamakları net ve anlaşılır biçimde tanımlanmıştır.	3,1880	1,14911
3	Çalıştığım pozisyon itibarıyla terfi alma şansım yoktur.	3,0672	1,38845
4	Çalıştığım kurumda hizmet içi eğitimler verilmektedir.	3,4925	1,15522
5	Çalıştığım kurumda mesleki gelişime önem verilmektedir.	3,1194	1,21423
6	Çalıştığım kurumda bireysel gelişime önem verilmektedir.	2,9925	1,21702
7	Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanların önerilerini dikkate alır.	2,9091	1,28678
8	Çalıştığım kurumda terfi olanakları adil olarak dağıtılmıştır.	2,8209	1,20057
9	Çalıştığım kurumda mesleki ve kişisel gelişim olanakları adil olarak dağıtılmıştır.	2,8284	1,21721
10	Çalıştığım kurum, hedeflerine ulaşabilmek için, temel misyon ve stratejilerine uygun kişilerle çalışmaktadır.	2,8507	1,16016
11	Kurumumda çalışan performansını artırmak amacıyla ödül sistemi uygulanmaktadır.	2,9701	1,27403
12	Kurumumda, emekli olan personelden ne şekilde yararlanılacağı konusundaki tutumu belirlenmiştir.	2,5714	1,23880
13	Çalıştığım kurumda kariyer danışmanlığı (mentorluk) desteği verilmektedir.	2,3209	1,32416
14	Kurumumda, çalışanlar kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol ve değerlendirmekle yükümlüdür.	3,3955	1,16992
15	Yöneticilerim gerektiğinde yetki devri yapmaktan kaçınmazlar	3,3582	1,17878
16	Kurumum görevimle ilgili gelişmeleri takip edebilmemi sağlamaktadır.	3,2239	1,13483
17	Çalıştığım kurumda, ihtiyaç ve beklentilerimize önem verilir.	2,7164	1,24219
18	Çalıştığım kurumda rotasyon taleplerimiz dikkate alınmaz.	3,0602	1,27778
19	Verilen görevlerde yöneticiler çalışanlara destek vermezler	2,7444	1,15898

Söz konusu yargılara verilen yanıt ortalamaları 1 ile 5 arasında değişmektedir. Buna göre katılımcıların en olumlu görüş belirttikleri yargılar;

1. Çalıştığım kurumda hizmet içi eğitimler verilmektedir (3,49).
2. Kurumumda, çalışanlar kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol ve değerlendirmekle yükümlüdür (3,39).
3. Yöneticilerim gerektiğinde yetki devri yapmaktan kaçınmazlar (3,35).

Olarak belirlenirken en olumsuz görüş belirtilen yargılar ise;

1. Çalıştığım kurumda kariyer danışmanlığı (mentorluk) desteği verilmektedir (2,32).
2. Kurumumda, emekli olan personelden ne şekilde yararlanılacağı konusundaki tutumu belirlenmiştir (2,57).

Olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.12: Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin madde toplam korelasyonları tablosu.

	Madde-toplam korelasyonları	Madde silindiğinde alfa değeri
Madde 1	0,602	0,929
Madde 2	0,560	0,930
Madde 3	0,407	0,934
Madde 4	0,538	0,931
Madde 5	0,754	0,926
Madde 6	0,766	0,926
Madde 7	0,728	0,927
Madde 8	0,734	0,927
Madde 9	0,772	0,926
Madde 10	0,661	0,928
Madde 11	0,722	0,927
Madde 12	0,674	0,928
Madde 13	0,670	0,928
Madde 14	0,549	0,931
Madde 15	0,494	0,932
Madde 16	0,713	0,927
Madde 17	0,830	0,925
Madde 18	0,270	0,936
Madde 19	0,510	0,931

Madde- toplam korelasyonları incelendiğinde 0,270 ile 0,772 arasında değer aldığı görülmektedir. Madde-toplam korelasyonu 0,25 değerinden küçük ya da negatif olan ve ölçek toplanabilirliğini olumsuz etkileyen maddeye rastlanmamıştır.

Ölçeğin faktör analizine uygunluğu ve örneklem yeterliliğini belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçütü ve Bartlett testi uygulanmıştır.

Tablo 3.13: Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeği KMO değerleri tablosu.

Kaiser-Meyer-Olkin	0,898
Bartlett X^2	1480,085
P	0,000

Tabloda görüldüğü üzere 134 kişiden oluşan örneklemin büyüklük açısından faktör analizi için uygunluğunu değerlendirmek amacıyla KMO değeri bulunmaktadır. Söz konusu değerin 0,898 olması nedeniyle veri setinin faktör analizi işlemi için yeterli olduğu belirlenmiştir.

Bartlett testi sonuçları incelendiğinde elde edilen X^2 değerinin 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Veri seti çok değişkenli normal dağılımdan gelmiştir ve faktör analizi için uygundur.

Tabloda her bir maddenin ortak bir faktördeki varyansı birlikte açıklama oranları görülmektedir. Maddelerin ortak varyanslarının genel olarak yüksek olduğu söylenebilir. Bunun yanında ortak varyans değeri 1'den yüksek madde bulunmamaktadır.

Tablo 3.14: Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin ortak varyans tablosu.

	Ortak varyans
Madde 1	0,689
Madde 2	0,730
Madde 3	0,660
Madde 4	0,522
Madde 5	0,800
Madde 6	0,757
Madde 7	0,628
Madde 8	0,618
Madde 9	0,678
Madde 10	0,545

Tablo 3.14 (Devam): Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin ortak varyans tablosu.

	Ortak varyans
Madde 11	0,622
Madde 12	0,608
Madde 13	0,588
Madde 14	0,457
Madde 15	0,711
Madde 16	0,684
Madde 17	0,747
Madde 18	0,810
Madde 19	0,442

Tabloda görüldüğü gibi faktör analizi için toplam 4 faktör önerilmektedir. 4 faktör önerilmesinin nedeni öz değerleri 1’den büyük olan 4 bileşen olmasıdır.

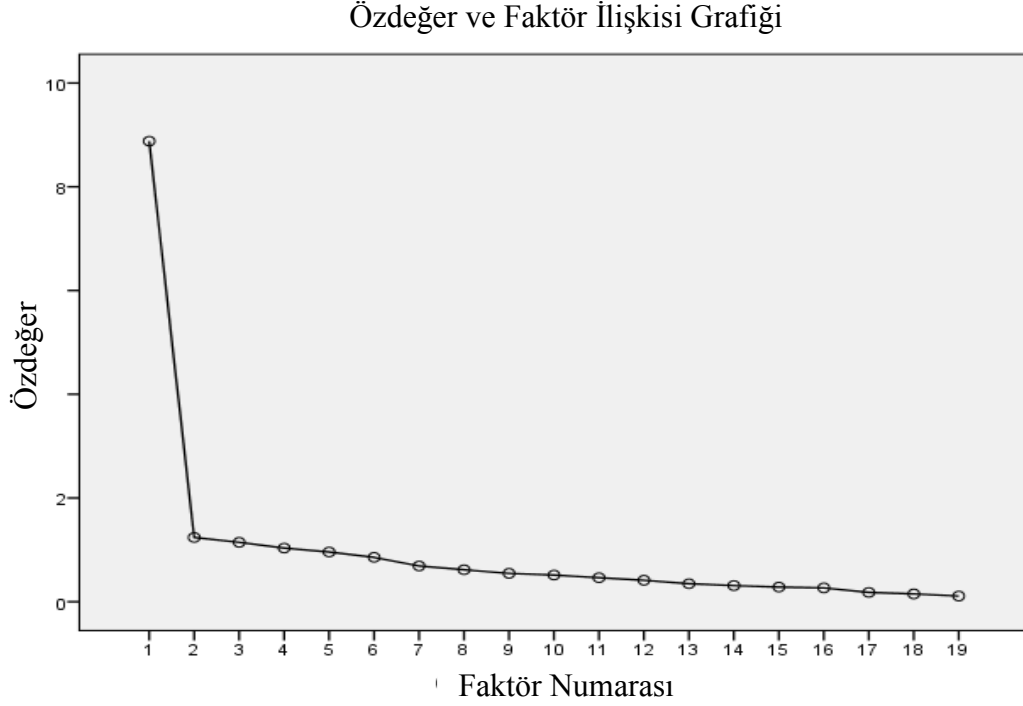
Söz konusu 4 faktörün toplam varyansa katkısı %64,7’dir. Ancak faktör sayısına karar verilirken değerlendirilmesi gereken önemli bir nokta, her bir faktörün toplam varyansa yaptığı katkının önemidir.

Tablo 3.15: Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin 4 faktörlü açıklanan varyans tablosu.

	Faktör Çıkarılmadan Önceki Özdeğer			Faktör Çıkarıldıktan Sonraki Özdeğer			Rotasyon Sonrası Özdeğer		
	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %
1	8,879	46,733	46,733	8,879	46,733	46,733	3,661	19,269	19,269
2	1,239	6,521	53,254	1,239	6,521	53,254	3,539	18,625	37,895
3	1,145	6,027	59,280	1,145	6,027	59,280	3,254	17,124	55,019
4	1,034	5,444	64,724	1,034	5,444	64,724	1,844	9,705	64,724
5	,958	5,042	69,766						
6	,855	4,502	74,269						
7	,689	3,629	77,897						
8	,616	3,242	81,140						
9	,547	2,877	84,016						
10	,514	2,706	86,723						
11	,463	2,437	89,159						
12	,413	2,175	91,334						
13	,347	1,826	93,160						
14	,311	1,639	94,799						
15	,283	1,488	96,287						
16	,267	1,404	97,691						
17	,179	,943	98,634						
18	,150	,790	99,424						
19	,109	,576	100,000						

Açıklanan varyans başlığı altında yer alan ilk sütunda % değerlerine bakıldığında ilk 2 faktörün önemli ölçüde varyansa katkı sağladığı 2. faktörden itibaren söz konusu katkının azaldığı görülmektedir.

Faktör sayısına karar vermeden önce özdeğer faktör ilişkisi grafiğinin incelenmesi düşünülmüştür.



Şekil 3.7: Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeği faktör analizine ilişkin özdeğer ve faktör ilişkisi grafiği.

Grafikte görüldüğü gibi 2. noktadan sonra eğim bir plato yapmaktadır. 2. noktadan sonra bileşenlerin varyansa yaptıkları katkı hem küçük hem de birbirine yakındır. Bu sebeple faktör sayısının 2 olmasına karar verilmiştir.

Tablo 3.16: Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin 2 faktörlü açıklanan varyans tablosu.

	Faktör Çıkarılmadan Önceki Özdeğer			Faktör Çıkarıldıktan Sonraki Özdeğer			Rotasyon Sonrası Özdeğer		
	Toplam	Varyans'ın % Değeri	Kümülatif %'si	Toplam	Varyans'ın % Değeri	Kümülatif %'si	Toplam	Varyans'ın % Değeri	Kümülatif %'si
1	8,879	46,733	46,733	8,879	46,733	46,733	6,090	32,055	32,055
2	1,239	6,521	53,254	1,239	6,521	53,254	4,028	21,199	53,254
3	1,145	6,027	59,280						
4	1,034	5,444	64,724						
5	,958	5,042	69,766						
6	,855	4,502	74,269						

Tablo 3.16 (Devam): Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin 2 faktörlü açıklanan varyans tablosu.

	Faktör Çıkarılmadan Önceki Özdeğer			Faktör Çıkarıldıktan Sonraki Özdeğer			Rotasyon Sonrası Özdeğer		
	Toplam	Varyans'ın % Değeri	Kümülatif %'si	Toplam	Varyans'ın % Değeri	Kümülatif %'si	Toplam	Varyans'ın % Değeri	Kümülatif %'si
7	,689	3,629	77,897						
8	,616	3,242	81,140						
9	,547	2,877	84,016						
10	,514	2,706	86,723						
11	,463	2,437	89,159						
12	,413	2,175	91,334						
13	,347	1,826	93,160						
14	,311	1,639	94,799						
15	,283	1,488	96,287						
16	,267	1,404	97,691						
17	,179	,943	98,634						
18	,150	,790	99,424						
19	,109	,576	100,000						

İki faktör toplam varyansın %53,254 ünü açıklamaktadır. %40 ile %60 aralığında yer alan değerler yeterli görülmektedir.

Maddeler iki alt boyuta aşağıdaki gibi dağılmışlardır.

Tablo 3.17: Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin faktör analizi tablosu.

	Faktör	
	Planlama/Strateji	Mesleki ve kişisel gelişim
Madde 2	,801	
Madde 16	,771	
Madde 1	,681	
Madde 15	,641	
Madde 14	,587	
Madde 10	,507	
Madde 7	,514	
Madde 18		0,628
Madde 19		0,618
Madde 3		0,569
Madde 17		0,562
Madde 6		0,545
Madde 11		0,538
Madde 8		0,502
Madde 12		0,493
Madde 13		0,488
Madde 9		0,484
Madde 5		0,475
Madde 4		0,376

3.8.2.2 Herzberg motivasyon ölçeğine ilişkin betimleyici istatistikler ve faktör analizi

Herzberg motivasyon ölçeğine ilişkin betimleyici istatistikler tablosu aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.18: Herzberg motivasyon ölçeğine ilişkin betimleyici istatistikler tablosu.

		Ortalama	Standart sapma
1	İşimin ilgilerimi doyurması	2,9692	1,19390
2	İşimin her an yeni bir şeyler öğrenme olanağı sunması	3,0077	1,13777
3	İşimin farklı deneyimler edinme fırsatı vermesi	2,9154	1,14820
4	Yaptığım işlerin tekdüze olmaması	3,0692	1,07248
5	İşimin yaşamımdaki doyum kaynaklarından biri olması	2,9462	1,16347
6	İşimin başarı duygusu tattırması	2,8923	1,18940
7	İşimin yaratıcılığımı kullanmama olanak sağlaması	2,7000	1,13881
8	İşimin anlamlı ve değerli olması	3,2231	1,18952
9	İşimin hoşlandığım etkinlikleri içermesi	2,8846	1,21766
10	İşimin sorumluluk almama fırsat vermesi	3,1000	1,07725
11	İşimin kendime özgü yöntemleri kullanabilmeme olanak sağlaması	2,9154	1,14820
12	Yaptığım işin yeteneklerimi kullanmama fırsat vermesi	2,9692	1,12710
13	Yaptığım işin yeterliliklerime ve becerilerime uygun olabilmesi	2,9846	1,15460
14	İş yapılırken herkesin kendi üstüne düşen sorumluluğu yerine getirmesi	3,0923	1,13059
15	İşimde benden beklenenlerin belirgin, açık ve tanımlanmış olması	3,1462	1,11447
16	İşyerimde yöneticilerle kolay iletişim kurulabilmesi	3,2385	1,13986
17	İşyerimde alınan kararların ve yapılan değişikliklerin zamanında iletilmesi	3,3000	1,00116
18	İşyerimde işlerin adil olarak dağıtılması	2,8154	1,21862
19	İşim için gerekli olan malzeme, araç ve gereçlerin adil olarak dağıtılması	3,2385	1,03282

Tablo 3.18 (Devam): Herzberg motivasyon ölçeğine ilişkin betimleyici istatistikler tablosu.

20	İşimle ilgili olarak alınacak kararlara katılım payımın olması	2,9692	1,16764
21	İş arkadaşlarımla çalışmaya teşvik edici olması	3,0769	1,13858
22	İş yerimde hizmet süresi ve deneyime değer verilmesi	2,9538	1,21911
23	Ders verdiğim ve çalıştığım ortamların fiziksel koşullarının sıcaklık, nem, aydınlık, havalandırma, ses) uygun olması	3,5692	1,15429
24	İşimin bana, teşvik anlamında primler sağlaması	2,6462	1,45667

Söz konusu yargılara verilen yanıt ortalamaları 1 ile 5 arasında değişmektedir. Buna göre katılımcıların en olumlu görüş belirttikleri yargılar;

1. Ders verdiğim ve çalıştığım ortamların fiziksel koşullarının sıcaklık, nem, aydınlık, havalandırma, ses) uygun olması (3,56).
2. İşyerimde alınan kararların ve yapılan değişikliklerin zamanında iletilmesi (3,30).

Olarak belirlenirken en olumsuz görüş belirtilen yargılar ise;

1. İşimin bana, teşvik anlamında primler sağlaması (2,64).
2. İşimin yaratıcılığımı kullanmama olanak sağlaması (2,70).

Olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.19: Herzberg motivasyon ölçeğine ilişkin madde toplam korelasyonları tablosu.

	Madde-toplam korelasyonları	Madde silindiğinde alfa değeri
Madde 1	0,869	0,963
Madde 2	0,813	0,963
Madde 3	0,853	0,963
Madde 4	0,715	0,964
Madde 5	0,810	0,963
Madde 6	0,794	0,963
Madde 7	0,810	0,963
Madde 8	0,714	0,964
Madde 9	0,790	0,963
Madde 10	0,751	0,964
Madde 11	0,786	0,963
Madde 12	0,727	0,964
Madde 13	0,804	0,963

Tablo 3.19 (Devam): Herzberg motivasyon ölçeğine ilişkin madde toplam korelasyonları tablosu.

Madde 14	0,652	0,965
Madde 15	0,655	0,965
Madde 16	0,671	0,964
Madde 17	0,506	0,966
Madde 18	0,700	0,964
Madde 19	0,467	0,966
Madde 20	0,783	0,963
Madde 21	0,771	0,964
Madde 22	0,795	0,963
Madde 23	0,364	0,967
Madde 24	0,698	0,965

Madde- toplam korelasyonları incelendiğinde 0,364 ile 0,869 arasında değer aldığı görülmektedir. Madde-toplam korelasyonu 0,25 değerinden küçük ya da negatif olan ve ölçek toplanabilirliğini olumsuz etkileyen maddeye rastlanmamıştır.

Ölçeğin faktör analizine uygunluğu ve örneklem yeterliliğini belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçütü ve Bartlett testi uygulanmıştır.

Tablo 3.20: Herzberg motivasyon ölçeği KMO değerleri tablosu.

Kaiser-Meyer-Olkin	0,940
Bartlett X^2	2646,434
P	0,000

Tabloda görüldüğü gibi KMO değeri 0,940 olarak hesaplanmıştır. Veri setinin faktör analizi işlemi için yeterli olduğu belirlenmiştir.

Bartlett testi sonuçları incelendiğinde elde edilen X^2 değerinin 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Veri seti çok değişkenli normal dağılımdan gelmiştir ve faktör analizi için uygundur.

Tabloda her bir maddenin ortak bir faktördeki varyansı birlikte açıklama oranları görülmektedir. Maddelerin ortak varyanslarının genel olarak yüksek olduğu söylenebilir. Ortak varyans değeri 1'den yüksek madde bulunmamaktadır.

Tablo 3.21: Herzberg motivasyon ölçeğine ilişkin ortak varyans tablosu.

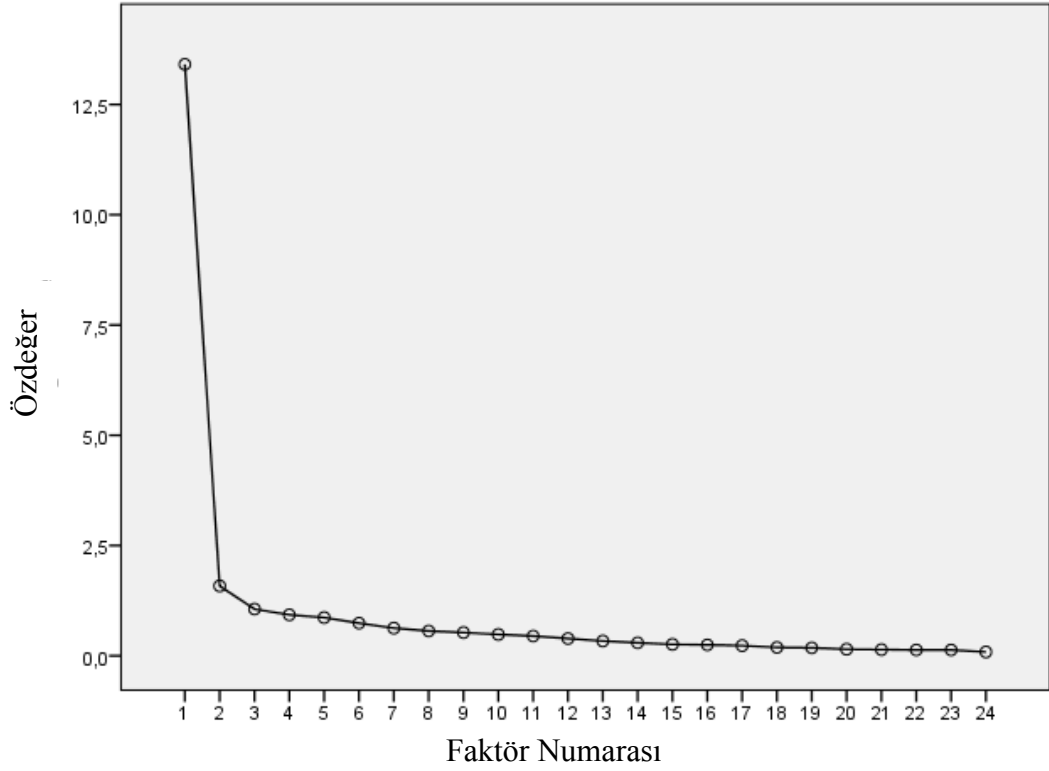
	Ortak varyans
Madde 1	0,805
Madde 2	0,747
Madde 3	0,800
Madde 4	0,648
Madde 5	0,795
Madde 6	0,707
Madde 7	0,716
Madde 8	0,629
Madde 9	0,686
Madde 10	0,635
Madde 11	0,805
Madde 12	0,740
Madde 13	0,758
Madde 14	0,583
Madde 15	0,601
Madde 16	0,659
Madde 17	0,528
Madde 18	0,569
Madde 19	0,589
Madde 20	0,664
Madde 21	0,640
Madde 22	0,676
Madde 23	0,541
Madde 24	0,530

Tablo 3.22: Herzberg motivasyon ölçeğine ilişkin 3 faktörlü açıklanan varyans tablosu.

	Faktör Çıkarılmadan Önceki Özdeğer			Faktör Çıkarıldıktan Sonraki Özdeğer			Rotasyon Sonrası Özdeğer		
	Toplam	Varyans'ın % Değeri	Kümülatif %'si	Toplam	Varyans'ın % Değeri	Kümülatif %'si	Toplam	Varyans'ın % Değeri	Kümülatif %'si
1	13,411	55,878	55,878	13,411	55,878	55,878	8,831	36,797	36,797
2	1,583	6,597	62,475	1,583	6,597	62,475	4,270	17,791	54,589
3	1,058	4,410	66,885	1,058	4,410	66,885	2,951	12,296	66,885
4	,928	3,865	70,751						
5	,867	3,611	74,361						
6	,740	3,085	77,446						
7	,627	2,612	80,058						
8	,564	2,349	82,407						
9	,527	2,196	84,603						
10	,484	2,017	86,620						
11	,448	1,865	88,485						
12	,391	1,629	90,114						
13	,335	1,396	91,510						
14	,294	1,223	92,734						
15	,258	1,075	93,809						
16	,248	1,032	94,841						
17	,229	,956	95,797						
18	,189	,788	96,585						
19	,180	,749	97,334						
20	,149	,620	97,954						
21	,139	,580	98,534						
22	,133	,554	99,089						
23	,132	,550	99,638						
24	,087	,362	100,000						

Tabloda görüldüğü gibi faktör analizi için toplam 3 faktör önerilmektedir. 3 faktörün toplam varyansa katkısı %66,88'dir. Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeğinde olduğu gibi 2 faktörün önemli ölçüde varyansa katkı sağladığı 2. faktörden itibaren söz konusu katkının azaldığı belirlenmiştir.

Özdeğer ve Faktör İlişkisi Grafiği



Şekil 3.8: Herzberg motivasyon ölçeği faktör analizine ilişkin özdeğer ve faktör ilişkisi grafiği.

Şekil 3.9’da görüldüğü üzere, 2. noktadan sonra bileşenlerin varyansa yaptıkları katkı hem küçük hem de varyansa yaptıkları katkı birbirine yakındır. Bu sebeple faktör sayısının 2 olmasına karar verilmiştir.

Tablo 3.23: Herzberg motivasyon ölçeğine ilişkin 2 faktörlü açıklanan varyans tablosu.

	Faktör Çıkarılmadan Önceki Özdeğer			Faktör Çıkarıldıktan Sonraki Özdeğer			Rotasyon Sonrası Özdeğer		
	Toplam	Varyans'ın % Değeri	Kümülatif %'si	Toplam	Varyans'ın % Değeri	Kümülatif %'si	Toplam	Varyans'ın % Değeri	Kümülatif %'si
1	13,411	55,878	55,878	13,411	55,878	55,878	10,110	42,127	42,127
2	1,583	6,597	62,475	1,583	6,597	62,475	4,883	20,348	62,475
3	1,058	4,410	66,885						
4	,928	3,865	70,751						
5	,867	3,611	74,361						
6	,740	3,085	77,446						
7	,627	2,612	80,058						
8	,564	2,349	82,407						
9	,527	2,196	84,603						
10	,484	2,017	86,620						

Tablo 3.23 (Devam): Herzberg motivasyon ölçeğine ilişkin 2 faktörlü açıklanan varyans tablosu.

	Faktör Çıkarılmadan Önceki Özdeğer			Faktör Çıkarıldıktan Sonraki Özdeğer			Rotasyon Sonrası Özdeğer		
	Toplam	Varyans'ın % Değeri	Kümülatif %'si	Toplam	Varyans'ın % Değeri	Kümülatif %'si	Toplam	Varyans'ın % Değeri	Kümülatif %'si
11	,448	1,865	88,485						
12	,391	1,629	90,114						
13	,335	1,396	91,510						
14	,294	1,223	92,734						
15	,258	1,075	93,809						
16	,248	1,032	94,841						
17	,229	,956	95,797						
18	,189	,788	96,585						
19	,180	,749	97,334						
20	,149	,620	97,954						
21	,139	,580	98,534						
22	,133	,554	99,089						
23	,132	,550	99,638						
24	,087	,362	100,000						

Tabloda görüldüğü gibi iki faktör toplam varyansın %62,47'sini açıklamaktadır. Maddeler iki alt boyuta aşağıdaki gibi dağılmışlardır.

Tablo 3.24: Herzberg motivasyon ölçeğine ilişkin faktör analizi tablosu.

	Faktör	
	İçsel motivasyon	Dışsal Motivasyon
Madde 3	0,849	
Madde 5	0,846	
Madde 1	0,831	
Madde 2	0,809	
Madde 7	0,788	
Madde 4	0,782	
Madde 11	0,776	
Madde 12	0,766	
Madde 10	0,758	
Madde 13	0,750	
Madde 9	0,728	
Madde 6	0,717	
Madde 8	0,542	
Madde 23		0,695

Tablo 3.24 (Devam): Herzberg motivasyon ölçeğine ilişkin faktör analizi tablosu.

	Faktör	
	İçsel motivasyon	Dışsal Motivasyon
Madde 16		0,689
Madde 15		0,669
Madde 19		0,666
Madde 14		0,656
Madde 22		0,549
Madde 18		0,546
Madde 17		0,516
Madde 20		0,459
Madde 21		0,412
Madde 24		0,362

3.8.3 Hipotez Analiz ve Bulguları

Hipotez 1: Kariyer yönetimi uygulamaları alt boyutları ve motivasyon alt boyutlarına ilişkin görüşler demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

3.8.3.1 Bağımsız örneklem t testi

Bağımsız Örneklem T testi, iki farklı örneklem grubunun ortalamaları arasındaki farkı istatistiksel olarak test etmek için kullanılır. Bu bağlamda kariyer yönetimi uygulamaları ve motivasyon alt boyutlarının çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Bağımsız Örneklem T Testi uygulanmıştır.

Hipotez 1.a: Kariyer yönetimi uygulamaları alt boyutları ve motivasyon alt boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.25: Cinsiyet gruplarına ilişkin t testi tablosu.

		N	Ort.	SS	T	P
Planlama/Strateji	Erkek	106	3,1761	0,76961	2,778	0,006
	Kadın	26	2,6767	1,01038		
Mesleki ve kişisel gelişim	Erkek	106	3,0194	0,81904	2,421	0,017
	Kadın	26	2,5755	0,91240		
İçsel motivasyon	Erkek	106	3,0070	0,92494	1,041	0,300
	Kadın	26	2,7894	1,07019		
Dışsal motivasyon	Erkek	106	3,1304	0,83367	0,908	0,365
	Kadın	26	2,9647	0,83246		

Kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik tutumlar cinsiyete göre farklılık göstermektedir (sig< %5).

Kariyer yönetimi uygulamaları alt boyutlar bazında incelendiğinde erkek çalışanların hem planlama/strateji hem de mesleki ve kişisel gelişim boyutlarına yönelik tutumlarının kadın çalışanlara göre daha olumlu olduğu görülmektedir.

Buna göre firma içerisinde kariyer yönetimine ilişkin planlama/stratejilerin ve mesleki/kişisel gelişim olanaklarının daha çok erkek çalışanların lehine olacak şekilde yürütüldüğü söylenebilir. Kadınların iş yaşamındaki sayısının erkeklere göre azlığının ve erkek yöneticilerin iş yaşamında çoğunlukta olmasının, kariyer yönetimi faaliyetlerinin yürütülmesinde cinsiyet ayrımı gözetilmesine neden olarak gösterilebilir.

3.8.3.2 Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

Varyans analizi iki yada daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezleri test etmek için kullanılır. İki ortalama arasında fark olup olmadığını test etmek için t testide kullanılabilir. Ancak, t testi ikiden fazla ortalamanın karşılaştırılması gerektiği durumda ikişer ikişer ortalamaları karşılaştırdığından dolayı 1. tip hata oranını yükselmesine sebep olabilmektedir. Varyans analizi, 1. tip hata oranını yükseltmeden ikiden fazla ortalamanın karşılaştırılmasında kullanılan bir testtir. Bu bağlamda kariyer yönetimi uygulamaları ve motivasyon alt boyutlarının

Çalışanların yaşı, medeni durum, eğitim durumları, hizmet süreleri ve kurumdaki pozisyonlara göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA uygulanmıştır.

Hipotez 1.b: Kariyer yönetimi uygulamaları alt boyutları ve motivasyon alt boyutları ile yaş arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.26: Yaş gruplarına ilişkin tek yönlü varyans analizi tablosu.

		N	Ort.	SS	F	P	LSD
Planlama/Strateji	20-25	17	3,2353	0,62462	1,044	0,387	
	26-30	29	3,2808	0,86517			
	31-35	30	3,1270	0,91000			
	36-40	28	2,9898	0,76084			
	41 ve üzeri	30	2,8865	0,93104			
	Total	134	3,0915	0,84499			
Mesleki ve kişisel gelişim	20-25	17	3,1947	0,63358	2,394	0,054	-
	26-30	29	3,1983	0,85896			
	31-35	30	2,9778	0,95265			
	36-40	28	2,7560	0,72220			
	41 ve üzeri	30	2,6457	0,86470			
	Total	134	2,9323	0,84864			
İçsel motivasyon	20-25	17	3,2534	0,71685	0,854	0,493	-
	26-30	29	3,1167	0,90752			
	31-35	30	2,9577	1,12472			
	36-40	28	2,8187	0,85944			
	41 ve üzeri	30	2,8436	1,00893			
	Total	134	2,9750	0,95202			
Dışsal Motivasyon	20-25	17	3,2995	0,77324	2,423	0,051	-
	26-30	29	3,3856	0,75188			
	31-35	30	3,1394	0,86202			
	36-40	28	2,9250	0,68303			
	41 ve üzeri	30	2,8152	0,93459			
	Total	134	3,0956	0,82830			

Kariyer yönetimi uygulamaları ve motivasyon düzeyi alt boyutlarına yönelik tutumlar yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir (sig> %5).

Tüm yaş gruplarında kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin tutumlar ve motivasyon düzeyleri birbirine yakın ve kısmen olumlu olarak ortaya çıkmıştır.

Kişinin motivasyonunun ve çalıştığı firmadaki kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik tutumlarının yaştan etkilenmediği tespit edilmiştir.

Hipotez 1.c: Kariyer yönetimi uygulamaları alt boyutları ve motivasyon alt boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.27: Medeni duruma ilişkin tek yönlü varyans analizi tablosu.

		N	Ort.	SS	F	P	LSD
Planlama/Strateji	Bekar	41	2,9849	0,85684	0,468	0,627	
	Evli	87	3,1398	0,84154			
	Dul	6	3,1190	0,89633			
	Total	134	3,0915	0,84499			
Mesleki ve kişisel gelişim	Bekar	41	2,9263	0,82344	0,017	0,983	-
	Evli	87	2,9391	0,86520			
	Dul	6	2,8750	0,92308			
	Total	134	2,9323	0,84864			
İçsel motivasyon	Bekar	41	2,9509	0,91195	0,908	0,406	-
	Evli	87	2,9511	0,99032			
	Dul	6	3,4872	0,50715			
	Total	134	2,9750	0,95202			
Dışsal Motivasyon	Bekar	41	3,1306	0,78316	0,152	0,859	-
	Evli	87	3,0700	0,84836			
	Dul	6	3,2273	0,95994			
	Total	134	3,0956	0,82830			

Kariyer yönetimi uygulamaları ve motivasyon düzeyi alt boyutlarına yönelik tutumlar medeni duruma göre farklılık göstermemektedir (sig> %5).

Tüm gruplarda kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin tutumlar ve motivasyon düzeyleri birbirine yakın ve kısmen olumlu olarak ortaya çıkmıştır.

Kişinin motivasyonunun ve çalıştığı firmadaki kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik tutumlarının medeni durumundan etkilenmediği tespit edilmiştir.

Hipotez 1.ç: Kariyer yönetimi uygulamaları alt boyutları ve motivasyon alt boyutları ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.28: Eğitim düzeyine ilişkin tek yönlü varyans analizi tablosu.

		N	Ort.	SS	F	p	LSD
Planlama/Strateji	İlköğretim	10	3,3571	0,50057	2,559	0,042	4-2,3
	Lise	25	3,3143	0,55940			
	Ön lisans	24	3,3571	0,84358			
	Lisans	58	2,8526	0,93486			
	Master/Doktora	17	3,0476	0,86717			
	Total	134	3,0915	0,84499			
Mesleki ve kişisel gelişim	İlköğretim	10	3,0500	0,81290	3,589	0,008	4-2,3
	Lise	25	3,2564	0,68008			
	Ön lisans	24	3,2535	0,86095			
	Lisans	58	2,6613	0,86153			
	Master/Doktora	17	2,8578	0,78216			
	Total	134	2,9323	0,84864			
İçsel motivasyon	İlköğretim	10	2,9154	0,71836	3,401	0,011	4-2,3
	Lise	25	3,3908	0,65907			
	Ön lisans	24	3,2340	0,92405			
	Lisans	58	2,6706	1,02288			
	Master/Doktora	17	3,0716	0,95845			
	Total	134	2,9750	0,95202			
Dışsal Motivasyon	İlköğretim	10	3,0273	0,82216	3,443	0,010	4-2,3
	Lise	25	3,4218	0,64330			
	Ön lisans	24	3,3864	0,93067			
	Lisans	58	2,8321	0,77621			
	Master/Doktora	17	3,1444	0,87200			
	Total	134	3,0956	0,82830			

Kariyer yönetimi uygulamaları yönelik tutumlar ve motivasyon düzeyleri kişinin eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir. ($\text{sig} < \%5$)

Kariyer yönetimi uygulamaları ve motivasyon düzeyi, alt boyutlar bazında incelendiğinde LSD testi sonuçlarına göre, lisans mezunu çalışanların planlama//strateji, mesleki ve kişisel gelişim, içsel ve dışsal motivasyon boyutlarına yönelik tutumlarının lise ve ön lisans mezunu çalışanlara göre daha olumsuz olduğu görülmektedir.

Eğitim düzeyi yükseldikçe kişinin hedefleri ve statü atlama isteğinin de yükseleceği düşünüldüğünde yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların hedeflerine ulaşmada kariyer yönetimi uygulamalarını yeterli bulmaması ve buna bağlı olarak motivasyonlarının düşmesi söz konusudur.

Hipotez 1.d: Kariyer yönetimi uygulamaları alt boyutları ve motivasyon alt boyutları ile hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.29: Hizmet süresine ilişkin tek yönlü varyans analizi tablosu.

		N	Ort.	SS	F	p	LSD
Planlama/Strateji	0-1 yıl	5	2,9429	0,35857	2,546	0,043	5-2
	2-5 yıl	27	3,4444	0,70803			
	6-10 yıl	37	3,1570	0,87019			
	11-15 yıl	28	3,0867	0,76620			
	16 yıl ve üzeri	37	2,7921	0,93325			
	Total	134	3,0915	0,84499			
Mesleki ve kişisel gelişim	0-1 yıl	5	2,9288	0,59812	4,244	0,003	5-2,3
	2-5 yıl	27	3,3642	0,72137			
	6-10 yıl	37	3,0383	0,90173			
	11-15 yıl	28	2,8926	0,74181			
	16 yıl ve üzeri	37	2,5418	0,84253			
	Total	134	2,9323	0,84864			
	2-5 yıl	27	3,4310	0,74095			

Tablo 3.29 (Devam): Hizmet süresine ilişkin tek yönlü varyans analizi tablosu.

		N	Ort.	SS	F	p	LSD
İçsel motivasyon	0-1 yıl	5	3,0154	0,63990	3,092	0,018	5-2,4
	2-5 yıl	27	3,3846	0,82159			
	6-10 yıl	37	2,9865	0,88561			
	11-15 yıl	28	3,0769	0,95711			
	16 yıl ve üzeri	37	2,5821	1,02525			
	Total	134	2,9750	0,95202			
Dışsal Motivasyon	0-1 yıl	5	3,0182	0,66618	3,301	0,013	5-2,3,4
	2-5 yıl	27	3,4310	0,74095			
	6-10 yıl	37	3,1720	0,80796			
	11-15 yıl	28	3,1721	0,77271			
	16 yıl ve üzeri	37	2,7270	0,86770			
	Total	134	3,0956	0,82830			

Kariyer yönetimi uygulamaları yönelik tutumlar ve motivasyon düzeyleri kişinin kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir (sig< %5).

Kariyer yönetimi uygulamaları ve motivasyon düzeyi, alt boyutlar bazında incelendiğinde LSD testi sonuçlarına göre, farklılık genel olarak 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Bu gruptaki çalışanların hem kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik tutumları hem de motivasyon düzeyleri genel olarak düşük bulunmuştur. Bu durum, 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip çalışanların iş yaşamına ilişkin yüksek tecrübesi ve kariyer sürecinin büyük bir kısmını tamamlamış olmaları nedeniyle kariyer yönetimi uygulamalarını yeterli görmemeleri ve motivasyonlarının düşmesiyle sonuçlanmıştır.

Hipotez 1.e: Kariyer yönetimi uygulamaları alt boyutları ve motivasyon alt boyutları ile çalışılan pozisyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.30: Pozisyon türüne ilişkin tek yönlü varyans analizi tablosu.

		N	Ort.	SS	F	p	LSD
Planlama/Strateji	Yönetici	20	2,6155	0,97981	3,100	0,007	1,2-4,5,6,7
	Mühendis	19	2,7519	0,75118			
	Teknisyen	19	3,0201	1,01019			
	Tekniker	19	3,2932	0,81159			
	Kısım şefi	15	3,2000	0,82030			
	Kalfa	16	3,5714	0,65153			
	İşçi	26	3,2527	0,58037			
	Total	134	3,0915	0,84499			
Mesleki ve kişisel gelişim	Yönetici	20	2,3667	0,82114	4,460	0,000	1-4,5,6,7 2-5,6
	Mühendis	19	2,6328	0,81446			
	Teknisyen	19	2,7632	0,82227			
	Tekniker	19	3,0877	0,88169			
	Kısım şefi	15	3,2333	0,82628			
	Kalfa	16	3,5365	0,59315			
	İşçi	26	3,0510	0,73111			
	Total	134	2,9323	0,84864			
İçsel motivasyon	Yönetici	20	2,4769	0,94099	2,158	0,051	-
	Mühendis	19	2,8401	0,96140			
	Teknisyen	19	2,7692	1,09718			
	Tekniker	19	3,1134	0,90596			
	Kısım şefi	15	3,0462	1,15414			
	Kalfa	16	3,4471	0,70681			
	İşçi	26	3,1746	0,73059			
	Total	134	2,9750	0,95202			
Dışsal Motivasyon	Yönetici	20	2,5950	0,80404	3,101	0,007	1-4,5,6,7
	Mühendis	19	2,8900	0,69206			
	Teknisyen	19	2,9856	0,77747			
	Tekniker	19	3,2536	0,92887			
	Kısım şefi	15	3,2000	0,92849			
	Kalfa	16	3,6364	0,75478			
	İşçi	26	3,2028	0,68288			
	Total	134	3,0956	0,82830			

Kariyer yönetimi uygulamaları yönelik tutumlar ve dışsal motivasyon düzeyleri kişinin görev yaptığı pozisyona göre farklılık göstermektedir (sig< %5).

Farklılık genel olarak yönetici ve mühendis pozisyonunda çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Bu gruptaki çalışanların hem kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik tutumları hem de motivasyon düzeyleri genel olarak düşük bulunmuştur. Yönetici ve mühendis statüsündeki çalışanların kariyer basamaklarında ilerlemiş çalışanlar olmaları, iş yaşamında aldıkları sorumlulukların göreceli olarak diğer çalışanlara göre yüksek olduğu ve belirli bir statüye ulaştıkları için astlarına kıyasla terfi ve yükselme hedeflerinin daha düşük olduğu düşünüldüğünde kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin tutumlarının ve motivasyonlarının düşük olması beklenebilir.

3.8.3.3 Korelasyon analizi

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin birden fazla değişkenlerle olan ilişkisini test etmek varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Korelasyon kat sayısı -1 ile 1 arasında değer alır, 0 yaklaştıkça ilişki zayıflar -1 veya 1'e yaklaştıkça ilişkinin kuvveti artar. Analiz sonucu korelasyon katsayısının -1'e yakın çıkması halinde negatif yönlü (ters), 1'e yakın çıkması halinde ise pozitif yönlü(doğrusal) bir ilişki oluşu sonucu çıkar. Bu bağlamda kariyer yönetimi uygulamaları ve motivasyon alt boyutlarının birbirleri arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin gücünü ortaya çıkarmak maksadıyla bu analiz tekniği uygulanmıştır.

Hipotez 2: Kariyer yönetimi uygulamaları alt boyutları ile çalışan motivasyonu alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.31: Kariyer yönetimi uygulamaları ve çalışan motivasyonu boyutlarına ilişkin Pearson korelasyon analizi tablosu.

		Planlama	K. gelişim	İçsel mot.	Dışsal mot.
Planlama	Pearson Korelasyon	1	0,838**	0,725**	0,673**
	P		0,000	0,000	0,000
	N	134	134	134	134
iK. Gelişim	Pearson Korelasyon	0,838**	1	0,695**	0,651**
	P	0,000		0,000	0,000
	N	134	134	134	134

Tablo 3.31 (Devam): Kariyer yönetimi uygulamaları ve çalışan motivasyonu boyutlarına ilişkin Pearson korelasyon analizi tablosu.

		Planlama	K. gelişim	İçsel mot.	Dışsal mot.
İçsel mot.	Pearson Korelasyon	0,725**	0,695**	1	0,828**
	P	0,000	0,000		0,000
	N	134	134	134	134
Dışsal mot.	Pearson Korelasyon	0,673**	0,651**	0,828**	1
	P	0,000	0,000	0,000	
	N	134	134	134	134

Korelasyon analizi tablosunda görüldüğü üzere kariyer yönetimi uygulamalarının planlama/strateji boyutuna ilişkin tutumlar ile içsel ve dışsal motivasyon arasındaki ilişki pozitif yönlü, şiddetli sayılabilecek düzeyde ve anlamlıdır (sig<%5).

Planlama/strateji boyutuna ilişkin tutumlar arttıkça içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri de artmaktadır.

Yine kariyer yönetimi uygulamalarının mesleki ve kişisel gelişim boyutuna ilişkin tutumlar ile içsel ve dışsal motivasyon arasındaki ilişki pozitif yönlü, şiddetli sayılabilecek düzeyde ve anlamlıdır (sig<%5).

Mesleki ve kişisel gelişim boyutuna ilişkin tutumlar arttıkça içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri de artmaktadır.

Görüldüğü gibi kariyer yönetimi uygulamaları çalışan motivasyonu üzerinde olumlu bir etki yapmaktadır. Çalışan motivasyonunu yükseltmek amacıyla yapılacak firma içi çalışmalarda kariyer yönetimi uygulamalarını, terfi imkanları, hizmet içi eğitimler, çalışanlara mesleki ve kişisel gelişim olanakları sunulması, yöneticilerin çalışanların görüşlerini dikkate alması ve iyi iletişim kurabilmeleri, firma misyon ve stratejilerine uygun personel temini, çalışanlara kariyer danışmanlığı hizmeti verilmesi konularını dikkate alarak/tekrar gözden geçirerek uygulamalıdır. Bunun sonucunda çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin tutumları olumlu hale gelecek ve hem içsel hem de dışsal motivasyonlarına olumlu yansıyacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz dünyasında ülkeler, ekonomilerini en üst düzeyde tutabilmek için; yatırım, eğitim, sağlık, nüfus ve hukuk gibi birden fazla etkeni birlikte ele almak zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır. Kişilerin sosyal refah beklentisinin artması ve eğitim düzeylerinin yükselmesi de, bilimsel bilgi ve teknoloji kullanımının yaygınlaşmasına neden olmuştur. Ekonomik ve toplumsal alandaki bu hızlı gelişme ve yenileşme sürecinde de “insan kaynağı”, örgütlerin ekonomik ilerlemesinin temelindeki öncelikli unsurlardan biri olarak ön plana çıkmaya başlamıştır.

Başarılı özel ve kamu sektörü örgütlerinin temelini, nitelikli çalışanlar oluşturmaktadır. Bu nedenle, yetenekli ve alanında yetkin çalışanların örgüte ilgisini çekmek ve örgüt içerisinde tutulabilmesini sağlamak, örgütlerin temel hedefleri arasına girmiştir. Bu temel hedeflerin özünde ise, örgüte yeni alınacak çalışanın yetiştirilmesi, örgütle bütünleşmesinin sağlanması ve bütünleşme sürecinde performans düşüklüğünün önüne geçilmesi gibi çok önemli konular bulunmaktadır.

İnsan kaynağının seçimi ve gelişimi, örgütsel başarı ile bağdaştırılabilir. Rekabet ortamında, rakip şirketlerle mesafeyi açabilmenin koşulunun, sürekli başarılı olmak olduğunu fark eden örgütler, personelin yetişmesine yönelik yatırım yapmak ve gelişim seansları düzenlemeyi sürdürmek durumundadırlar.

İşletmelerde kariyer yönetimi uygulamalarının ve çalışan motivasyonu düzeylerinin belirlenerek kariyer yönetimi uygulamaları ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkinin saptanmasını amaçlayan bu araştırmanın örneklem grubunu farklı özelliklere sahip toplam 134 çalışan oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan çalışanların çoğunluğunu; cinsiyeti erkek, medeni durumu evli, lisans düzeyinde eğitim almış, işçi statüsünde, meslekte 16 yıl ve daha uzun süredir bulunan bireyler oluşturmaktadır.

Araştırmada, işletmedeki hizmet süresi ile kariyer yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonuna etkisi arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Hizmet süresi 16 yıl ve daha fazla olan çalışanların kariyer sürecinin büyük bir kısmını tamamlamış olmaları nedeniyle, hem kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik tutumları hem de motivasyon düzeyleri düşük bulunmuştur.

Çalışanlar, işletmelerinde uygulanan kariyer yönetimi uygulamalarıyla ilgili olarak; çalışanların meslekteki hizmet süreleri ilerlemiş olanlar daha önceki çalışmaların aksine olumsuz yaklaşım göstermişlerdir. Konuya ilişkin yapılan pek çok çalışmada (McCabe:2008, “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”; Kılıç: 2008, “Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kurumuna Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir Çalışma”; Kabadayı: 2013) kurumdaki hizmet süresi ile motivasyon düzeyi arasında olumlu ilişki olduğu, hizmet süresi arttıkça örgüte olan bağlılığın artacağı bunda motivasyonu arttıracak ifade edilmektedir.

Yapmış olduğumuz araştırmada olduğu gibi daha önceki bir çok araştırmada (Steers, 1977; Angle ve Perry, 1981; Hunt vd., 1985; Meyer ve Allen,1988; Glisson ve Durick, 1988; Yalçın ve İplik, 2005) kariyer yönetimi uygulamaları ve motivasyon düzeyleri ile eğitim arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu ortaya konulmuş ve iş görenin eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı vurgulanmıştır.

Konuya ilişkin literatür incelendiğinde, kariyer yönetimi uygulamaları ve motivasyon düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği hakkında net fikir bulunmamaktadır. Bazı araştırmalarda (Bruning ve Snyder, 1983; Örs vd., 2003; Ellemers vd., 2004; Kennedy ve Anderson, 2005) cinsiyete göre kariyer yönetimi uygulamaları ve motivasyon düzeylerinin değişmediği sonucu çıkmıştır. Fakat, bazı araştırmalarda ise bizim araştırmamızda olduğu gibi (Graddick ve Farr, 1983; Aven vd., 1993; Scandura ve Lankau, 1997; Sökmen, 2000; Yalçın ve İplik, 2005) kariyer yönetimi uygulamaları ve motivasyon düzeylerinin cinsiyete göre değiştiği tespit edilmiştir.

Araştırmada kariyer yönetimi uygulamaları alt boyutları(planlama/strateji ve mesleki/kişisel gelişim) ile motivasyon alt boyutları(içsel motivasyon ve dışsal motivasyon) arasında 0,000 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunduğu sonucunu ulaşılmıştır. Genel olarak kariyer yönetimi uygulamaları ile motivasyon alt düzeyleri arasında $r = 0,699$ 'luk bir korelasyon hesaplanmıştır. Başka

bir ifadeyle kariyer yönetimi uygulamaları arttıkça çalışanı motivasyon düzeyi de aynı doğrultuda artmaktadır.

Ayrıca yapmış olduğum araştırmanın bulguları neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

1. Kariyer yönetiminin etkin olarak uygulandığı görüşü çalışanların örgüte olan saygılarını arttırmaktadır.
2. Çalışanların ulaşabilecekleri makama yönelik kariyer basamakları ile terfi olanakları açık ve anlaşılır olarak belirlenmemesi çalışanın motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.
3. Yükselme politikalarının adil olmadığı görüşü hâkim olduğundan dolayı çalışanlar terfi şanslarının olmadığını düşünmektedirler.
4. İşletme içerisinde uygulanan hizmet içi eğitimlerin personelin gelişimini ve motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir.
5. Çalışanların kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol ve değerlendirmekle yükümlü olmaktan büyük haz duymakta ve bu durum motivasyonlarını önemli oranda etkilemektedir.
6. Çalışanların iş ortamlarında fiziksel koşulların (sıcaklık, nem, aydınlık, havalandırma vb.) uygun olması motivasyonu arttırmada önemli bir etkidir.
7. Kurumların eğitim ve gelişim programlarını uygulaması çalışanların kuruma olan bağlılıkları üzerinde oldukça önemlidir. Uygulanan eğitim ve gelişim programlarında mesleki açıdan bilinç düzeyi artmakta ve kişisel olarak kendilerini de eğittikleri için bu durum işlerine pozitif yansımaktadır.
8. Kurumların emekli olacak personelden ne şekilde yararlanacağı konusunda tutumunu belirlememesi personelin motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir.
9. Çalışanların ilerleme ve gelişmelerine destek verilmesi, kişilik özelliklerinin, ilgi ve tercihlerinin ortaya çıkarılıp değerlendirilmesi, kariyer yönetimi uygulamalarının süreklilik arz etmesinden memnun oldukları, kendilerini geliştirme imkânı buldukları bu nedenle kendilerini kurumun değerli bir üyesi olarak görmelerini sağlamaktadır.

Araştırma bulgularımızda, iki farklı ölçekle yapmış olduğum çalışmanın literatürü destekler nitelikte olduğu görülmüştür. Kariyer yönetimi uygulamaları ve motivasyon alt düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu

durumdan hareketle, kurumların çalışan motivasyonunu arttırmaya yönelik dikkate alması gereken kariyer yönetimi uygulamaları önerilerimiz aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- a) Öncelikle kuruma alınacak personelin, kurumun ihtiyacına cevap verecek iş gücü özelliklerine sahip kişiler olmasına dikkat edilmelidir. Bu şekilde doğru işte doğru kişilerin çalışması sağlanmış olur.
- b) Çalışanla ilgili kariyer planlamasında hem çalışanın istek ve beklentileri hem de kurumun amaç ve hedefleri göz önünde bulundurulmalıdır.
- c) Çalışanların ulaşabilecekleri makama yönelik kariyer basamakları açık ve anlaşılır olarak belirlenmelidir.
- d) Ücretlendirme politikasının personelin performansına etkisinin çok büyük olması nedeniyle ücrete yönelik ödüller, ücretlendirme sistemindeki ölçütlerin belirli ve açık olması sağlanmalıdır
- e) Organizasyonun ileriye yönelik orta ve uzun dönemli hedeflerinin olması ve bu hedefleri çalışanlarla paylaşmaları, personelin de kendisiyle hedeflerini koymasını kolaylaştıracağı ve işletmeye olan güveni arttıracığından, bu ve benzeri hedefler personelin bilgisine sunulmalıdır.
- f) Çalışanların kararlara katılım oranlarını arttıracak, karar verme sistemleri oluşturulmalı, yetki ve sorumluluk vermekten kaçınılmamalıdır.
- g) İşyerindeki sıradanlığı ve durağanlığı engellemek maksadıyla personelin aynı departman da uzun süre faaliyet göstermemeleri sağlanmalıdır.
- h) Bireysel gelişim fırsatları sağlanmalı ve gelişime destek vermek amacıyla hizmet içi eğitimlerin artırılması sağlanmalıdır.
- i) Günümüzün hızla değişen çevre koşullarına uygun olarak kariyer yönetimi uygulamalarının geliştirilmeli, yapılan uygulamaların sadece kağıt üzerinde kalmayarak gerçekten amaca ulaştığı denetlenmeli ve geri dönüş sağlanmalıdır.
- j) Kariyer planlarının ve terfi olanaklarının kurum içinde adil bir şekilde dağıtılması sağlanmalıdır.
- k) Çizgileri belirlenmiş kariyer planları ile yola çıkan çalışanlara, kurumların yol boyunca destek olması ve çalışanların kişisel gelişimlerine yardımcı olması gerekmektedir.

Sonuç olarak kariyer yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonuna olumlu etki ettiği, mesleki ve kişisel gelişim boyutuna ilişkin tutumlar ile çalışanın kariyerini planlamaya yönelik stratejik çalışmalar arttıa içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri de artmaktadır. Örgütlerin alışanlarının motivasyonlarını artırarak onlardan daha fazla verim elde edebilmek ve örgüt amaçları doğrultusunda ilerleyebilmeleri için kariyer yönetimi uygulamalarına önem ve zen göstermeleri kurumun mevcut işgücü kaynağını etkili ve verimli bir biçimde kullanmasında son derece fayda sağlayacaktır.

Kariyer yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisine ilişkin uygulama yaptığım sektörle ilgili hem ulusal hem de uluslararası literatürde çalışma sayısının sınırlı olması bu araştırmanın yapılmasında belirleyici olmuştur. Konuyla ilgili başka sektörlerde faaliyet gösteren kurum-kuruluş ve işletmelerde uygulanacak yeni araştırmalar ile kariyer yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi daha geniş bir çerçevede ortaya konularak farklılıkları tespit edilebilir. Böylece, hem bu alandaki literatüre önemli ölçüde katkı sağlanacak hem de tüm sektörler için konunun önemi vurgulanabilecektir.

KAYNAKÇA

- Akyüz, Ömer Faruk; *İnsan Kaynakları Planlaması*, 1. Baskı, Sistem Yayınları, İstanbul, 2001.
- Aldemir, C. Alpay Ataol ve Gönül Budak; *Personel Yönetimi*, 2. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, İzmir, 2001.
- Anafarta, N. Mentor, *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (1), Sivas, 2012.
- Aşan, Ö. *Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, 2001.
- Aydemir, N. *2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları*, Tügiad, İstanbul, 1995.
- Aytaç, S. (2000). “İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi”, *Verimlilik Dergisi*, Mpm Yayını, Sayı: 3, 2000.
- Aytaç, S. *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2011.
- Aytaç, S. *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları*, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1997.
- Banger G. “Motivasyon” bilgiekonomisi.googlepages.com/motivasyon.ppt (04.03.2008).
- Barutçugil, İ. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, İstanbul.
- Başaran, İ. E. *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Feryal Matbaası, Ankara, 2000.
- Bayraktaroglu, S. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Sakarya Kitabevi, 2013.

- Bernard, L. *Yönetici İçin Motivasyon Modelleri*, Ankara, 1993.
- Bintuğ, A. *İşletmelerin Verimliliğinde Ücret ve Teşvik*, Aitia., Yay No:77, 1974, Ankara.
- Can, A. Tekarslan, E. *İşletmeler için Davranış Bilimleri*, Avcı Basım Yayın, 2.Bas, 1996, İstanbul.
- Can, H. Akgün, A. ve Şahin Kavuncubaşı, Ş. *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, 2001, Ankara.
- Çakır, Ö. “Avrupa Birliği’nde Güvenceli Esneklik ve Eğilimler”, *Hacettepe Üniversitesi Piyasa Ekonomisi ve Girişimciliği Geliştirme Merkezi Sosyo-Ekonomik Hakemli Bilimsel Süreli Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 10, Ankara, 2009. “<http://www.sosyoekonomi.hacettepe.edu.tr/Sosyoekonomi2009-2.pdf#page=78>” Son Erişim Tarihi: 12/11/2012.
- Çiçek, D. *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2005, Adana.
- Demir, V. Performans Değerleme Sistemi ve Bir Örnek Şirket İncelemesi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2009, Ankara.
- Dereli, T. *Örgütsel Davranış*, 3. Baskı, Mentş Kitabevi, İstanbul, 1995.
- Ekim B.A. *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2007.
- Erdoğan, N. (2002). Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim. Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat ve İşletme Bölümleri 10- 11 Mayıs 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı
- Eren, E. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 2004, İstanbul
- Ergin, A. Takım Temelli Örgütlerde Performans Değerleme Sistemleri, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2000, İstanbul
- Ergül, H.F. Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, *Dicle Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, Sayı.14, 2005.

Eroğlu, L.B. Kariyer Planlaması ve Uygulamadan Örnekler. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1995.

Eryiğit, S. Kariyer Yönetimi, *Kamu-İş Dergisi*, Cilt: 6, Sayı:1/2000, Ankara

Fındıkçı, İ. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2012.

Fındıkçı, İ. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2013.

Gürüz, D. ve Özdemir Yaylacı, G. *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Media Cat, İstanbul, 2004.

Hacer D. *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Bilim Dalı 2014.

Hande B. *Tky Çerçevesinde Bir Sanayi Kuruluşunda Kariyer Yönetimi Modeli ve Uygulanabilirliği*, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2013.

<http://dbe.com.tr/tr-TR/Content/Default.aspx?SectionID=207>(21.07.2014)

<http://j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/download/791/441>

http://journalagent.com/tard/pdfs/TARD_40_5_262_268.pdf

<http://sead.selcuk.edu.tr/sead/article/download/337/333>

<http://www.donusumkonagi.net>

İnceoğlu, M. *Güdüleme Yöntemleri*, Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksekokulu Yayınları: 4, Ankara, 1985.

Kabadayı, S. Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir İnceleme, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2013, Ankara

- Karakaya, A. ve Ay, F., A., Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 31 (1), 2007, Sivas
- Keçecioğlu, T. (2003). *Kariyer Yönetimi Mi, Yönetilmezliği mi?* Mess Mercek, 8 (29).
- Kelleroğlu, H. Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme Uygulamaları, Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2003, Kahramanmaraş.
- Kenneth, R. Brousseau, M.J. Driver, K. Eneroth ve R. Larsson. *Career Pandemonium: Religning Organizations and Individuals*. Academy of Management Executive (10).
- Kım H.S. *Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu*, Çev. Ali Çimen, 6. bas. Timaş Yayınları, 2005, İstanbul
- Koçel, T. *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 2011.
- Küçük, A. A. Kamu Performans Değerlendirme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2005, İstanbul
- Luecke, R. *Performans Yönetimi*, Çev: Aslı Özer, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008, İstanbul
- Mertoğlu, A. Motivasyon Teorilerinin Karşılaştırılması, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.
- Nilgün Ç. *Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı 2014.
- Öncüoğlu, B. Performans Kavramı ve Verimlilik, *Anahtar Dergisi*, 2005, Ankara
- Örücü, E. Kanbur, A. Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma, Celal Bayar Üniversitesi, *İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1, 2008, Manisa
- Öztekin, A. *Yönetim Bilimi*, Siyasal Kitabevi, 2002, Ankara

- Öztürk, Z. Kamu Kurumlarında Motivasyon, *Uzman Bakış Dergisi*, Yıl: 1, Sayı:1, 2013, Ankara
- Sabuncuoğlu, Z. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, 2000, Bursa
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tuncer T. *İşletme*, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Alfa Basım Yayım, Bursa, 2005.
- Sabuncuoğlu, Z. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2010.
- Soylu, A. Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2002.
- Soysal, A. Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme, *Çimento İşverenler Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 5, 2006. “<http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/malale1.pdf>” Son Erişim Tarihi: 07/10/2012.
- Şimşek, M. Şerif, H. *İşletme Bilimlerine Giriş*, 12. Baskı, (yky), 2005, Konya.
- Tasman, A. Askeri Örgütlerde Örgütsel ve Bireysel Kariyer Yönetimi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2002.
- Taşkeser, H. Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirmeye Yöneticilerin Bakış Açıları ile İlgili Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2005, İstanbul
- Tınaz, P. *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Yayınları, İstanbul, 2005.
- Tınaz, P. *Yönetim ve Çalışma Psikolojisi*, Yüksek Lisans Örgütsel Davranış Dersi Yayımlanmamış Ders Notları, 2004.
- Tonus, Z. (2002). İşletme Yönetimi Açısından Yükseltim Planlama (Succession Planning). *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (1-2).
- Tortop, N. *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, Ankara, 1994.
- Tosun, K. *İşletme Yönetimi*, İstanbul, 1989.

Uyargil, C. *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, 2. bas., Arıkan Basın Yayın Dağıtım, 2008, İstanbul

Ünlüöner, v.d., Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:19, 2007.

Walker, J.W. (1992). *Human Resource Strategy*. Singapore: Mc Graw-Hill Inc.

Yalçın, S. *Personel Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

Yaylacı, Ö. G. Kariyer Yönetimi Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü, Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2000.

Yıldırım, V. *Genel İşletmecilik I-II*, Değişim Yayınları, Adapazarı, 2000.

Yıldız, A. (2000). Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlama Süreci, Politikaları ve Kariyer Danışmanlığı, *Mess Mercek*, 5 (18).

Yılmazer, A. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010.

EKLER

1. Ek-A:	Personel Bilgileri Anketi	111
-----------------	---------------------------------	-----

Ek-A: X İşletmesi Personel Bilgileri Anketi

Sayın katılımcı;

Kariyer yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerinde etkisi ilgili görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle sizlerin X İşletmesindeki uygulamalara ilişkin görüşlerinizi belirlemek için aşağıdaki anket düzenlenmiştir. Anket formu ile elde edilecek bilgiler yüksek lisans tez çalışmam için kullanılacak olup, başka bir amaç için kesinlikle kullanılmayacaktır.

Lütfen! Tüm soruları eksiksiz ve samimiyetle doldurmanızı rica eder, katkılarınız için teşekkür ederiz.

Musa ELMALI

A. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

- 1) Yaşınız?
a) 20-25 b) 26-30 c) 31-35 ç) 36-40 d) 41- üzeri
- 2) Cinsiyetiniz?
a) Bay b) Bayan
- 3) Medeni durumunuz?
a) Bekar b) Evli c) Dul
- 4) Eğitim durumunuz?
a) İlköğretim b) Lise c) Ön Lisans ç) Lisans d) Master/Doktora
- 5) Çalıştığınız Kurumdaki Hizmet Süreniz?
a) 0-1 yıl b) 2-5 yıl c) 6-10 yıl ç) 11-15 d) 16 yıl- üzeri
- 6) Çalıştığınız Kurumdaki Pozisyonunuz?

Kariyer Yönetimi Uygulamaları ve Çalışan Motivasyonu Anket Soruları

Tablo A.1: Kariyer yönetimi uygulamaları.

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	MADDELER	1	2	3	4	5
1.	Çalıştığım kurumda kariyer yönetimi etkin olarak kullanılmaktadır.					
2.	Kurum içi yükselme basamakları net ve anlaşılır biçimde tanımlanmıştır.					
3.	Çalıştığım pozisyon itibarıyla terfi alma şansım yoktur.					
4.	Çalıştığım kurumda hizmet içi eğitimler verilmektedir.					
5.	Çalıştığım kurumda mesleki gelişime önem verilmektedir.					
6.	Çalıştığım kurumda bireysel gelişime önem verilmektedir.					
7.	Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanların önerilerini dikkate alır.					
8.	Çalıştığım kurumda terfi olanakları adil olarak dağıtılmıştır.					
9.	Çalıştığım kurumda mesleki ve kişisel gelişim olanakları adil olarak dağıtılmıştır.					
10.	Çalıştığım kurum, hedeflerine ulaşabilmek için, temel misyon ve stratejilerine uygun kişilerle çalışmaktadır.					
11.	Kurumumda çalışan performansını artırmak amacıyla ödül sistemi uygulanmaktadır.					
12.	Kurumumda, emekli olan personelden ne şekilde yararlanılacağı konusundaki tutumu belirlenmiştir.					
13.	Çalıştığım kurumda kariyer danışmanlığı (mentorluk) desteği verilmektedir.					
14.	Kurumumda, çalışanlar kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol ve değerlendirmekle yükümlüdür.					
15.	Yöneticilerim gerektiğinde yetki devri yapmaktan kaçınmazlar					
16.	Kurumum görevimle ilgili gelişmeleri takip edebilmemi sağlamaktadır.					
17.	Çalıştığım kurumda, ihtiyaç ve beklentilerimize önem verilir.					
18.	Çalıştığım kurumda rotasyon taleplerimiz dikkate alınmaz.					
19.	Verilen görevlerde yöneticiler çalışanlara destek vermezler					

Tablo A.2: Herzberg motivasyon ölçeği.

		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Memnunum	Çok Memnunum
	MADDELER	1	2	3	4	5
1.	İşimin ilgilerimi doyurması					
2.	İşimin her an yeni bir şeyler öğrenme olanağı sunması					
3.	İşimin farklı deneyimler edinme fırsatı vermesi					
4.	Yaptığım işlerin tekdüze olmaması					
5.	İşimin yaşamımdaki doyum kaynaklarından biri olması					
6.	İşimin başarı duygusu tattırması					
7.	İşimin yaratıcılığımı kullanmama olanak sağlaması					
8.	İşimin anlamlı ve değerli olması					
9.	İşimin hoşlandığım etkinlikleri içermesi					
10.	İşimin sorumluluk almama fırsat vermesi					
11.	İşimin kendime özgü yöntemleri kullanabilmeme olanak sağlaması					
12.	Yaptığım işin yeteneklerimi kullanmama fırsat vermesi					
13.	Yaptığım işin yeterliliklerime ve becerilerime uygun olabilmesi					
14.	İş yapılırken herkesin kendi üstüne düşen sorumluluğu yerine getirmesi					
15.	İşimde benden beklenenlerin belirgin, açık ve tanımlanmış olması					
16.	İşyerimde yöneticilerle kolay iletişim kurulabilmesi					
17.	İşyerimde alınan kararların ve yapılan değişikliklerin zamanında iletilmesi					
18.	İşyerimde işlerin adil olarak dağıtılması					
19.	İşim için gerekli olan malzeme, araç ve gereçlerin adil olarak dağıtılması					
20.	İşimle ilgili olarak alınacak kararlara katılım payımın olması					
21.	İş arkadaşlarımdan çalışmaya teşvik edici olması					
22.	İş yerimde hizmet süresi ve deneyime değer verilmesi					
23.	Ders verdiğim ve çalıştığım ortamların fiziksel koşullarının sıcaklık, nem, aydınlık, havalandırma, ses) uygun olması					
24.	İşimin bana, teşvik anlamında primler sağlaması					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Ad Soyad : Musa ELMALI
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri/Tarihi : ÇORUM/ALACA/09.10.1987
Medeni Hali : Evli
Adres : Anıttepe Jandarma Lojmanları Kocabaş Apt.No:4/2
ÇANKAYA/ANKARA
İletişim : 0 553 479 98 70
E-mail : mmsc.elmali@gmail.com

EĞİTİM

Lise : Mamak Lisesi-2004
Lisans : Anadolu Üniversitesi- 2010
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi-SBE-İşletme-2015

MESLEKİ DENEYİM

2006-2011 : İl Jandarma Komutanlığı / Sivas – Astsubay
2011-2015 : Jandarma Genel Komutanlığı / Ankara – Subay (Üsteğmen)

YABANCI DİL

İngilizce