

**KARİYER GELİŞTİRMENİN GÜDÜLEMEDEKİ YERİ  
VE BEŞYILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE  
UYGULAMA**

**Alev DÜNDAR AKÇAY**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir-2002

**KARİYER GELİŞTİRMEİNİN GÜDÜLEMEDEKİ YERİ  
VE  
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULAMA**

**Alev DÜNDAR AKÇAY**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç.Dr.Fermani MAVİŞ**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Ağustos, 2002**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

### KARİYER GELİŞTİRMENİN GÜDÜLEMEDEKİ YERİ VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULAMA

Alev DÜNDAR AKÇAY

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2002

Danışman: Doç. Dr. Fermani MAVİŞ

Otel işletmeleri açısından işgörenin güdülenmesi, hem yönetsel başarı hem de müşteri memnuniyeti bakımından büyük bir öneme sahiptir. Güdüleme, işgörenin istek, ihtiyaç ve beklentileriyle yakından ilgili bir kavramdır. Diğer bir deyişle işgöreni güdüleyebilmek için onların bireysel istek ve ihtiyaçlarından ve örgütten neler beklediklerinden haberdar olmak gerekmektedir. İşgörenin, istek beklenti ve ihtiyaçlarıyla ilgili diğer bir kavram da kariyer geliştirmedir. Kariyer geliştirme, hem işgören beklentilerini belirlemede hem de işgören örgüt bütünleşmesini sağlamada büyük önem taşır. Bu bağlamda, işgörenin güdülenmesinde kariyer geliştirmenin etkili bir yöntem olacağı düşüncesinden hareketle, İstanbul ilinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanı çalışanları üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları, otel işletmelerinin kariyer geliştirmeye ilgili etkinliklerden bir çoğunu yerine getirdiğini ve kariyer geliştirmenin işgörenin güdülenmesinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir.

## ABSTRACT

For the hotel business, personnel motivation is very important from the managerial success and customer satisfaction point of view. Motivation is a concept related closely to the personnel's desires, needs and expectations. In other words, it is necessary to know about the personnel's desires, needs and expectations in order to motivate them. Another concept about the personnel's desires and expectations is carrier development. Carrier development has an important role to determine the expectations of the personnel and also to provide the organisation-personnel integration. With an idea of carrier development is an effective method for the personnel motivation, a survey has been applied in İstanbul to the five star hotel companies' food and beverage department personnel. The results of the research show that the hotel companies apply most of the activities related to carrier development and carrier development has a positive effect on personnel motivation.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

**Alev DÜNDAR AKÇAY**'ın “ **Kariyer Gelişirmenin Güdölemedeki Yeri ve Beşyıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama** ” başlıklı tezi **1 Ağustos 2002** tarihinde, aşğıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **Turizm ve Otel İşletmeciliği** Dalında, yüksek lisans tezi olarak değeriendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

**Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Fermani MAVİŞ**  
**Üye : Prof.Dr.İlhan ÜNLÜ**  
**Üye : Prof.Dr.Ramazan GEYLAN**

**Prof.Dr.Ömer Zühür AL TAN**  
**Anadolu Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

## ÖNSÖZ

“Kariyer Geliştirmenin Güdülemdeki Yeri ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama” isimli yüksek lisans tez çalışmamın oluşmasında bana destek veren, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu Müdürü Prof.Dr. İlhan ÜNLÜ’ye, tez danışmanım Doç.Dr. Fermani MAVİŞ’e, benden yardımlarını esirgemeyen tüm çalışma arkadaşlarıma, ve her konuda bana destek olan aileme ve eşime teşekkür ederim.

Alev DÜNDAR AKÇAY

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ .....	ii
ABSTRACT .....	iii
JÜRİ VE ENSTÜTİ ONAYI .....	iv
ÖNSÖZ .....	v
ÖZGEÇMİŞ .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KARİYER KAVRAMI VE KARİYER GELİŞTİRME

1. Kariyer Kavramı ve İlgili Diğer Kavramlar .....	3
1.1. Kariyer Kavramı .....	3
1.2. Kariyerle İlgili Kavramlar .....	5
2. Kariyer Geliştirme .....	6
2.1. Bireysel Kariyer Geliştirme .....	7
2.2. Örgütsel Kariyer Geliştirme .....	9
2.3. Kariyer Geliştirme Sistemi .....	10
2.3.1. Kariyer Planlaması .....	11
2.3.1.1. Kariyer Planlamasının Önemi ve Gerekliliği .....	12
2.3.1.2. Kariyer Planlamasının Etkileri .....	13
2.3.2. Kariyer Yönetimi .....	15
2.3.2.1. Kariyer Yönetiminin Amaçları .....	16
2.3.2.2. Kariyer Yönetiminin Gereklileri .....	16
2.3.2.3. Kariyer Yolları .....	17

2.3.2.3.1. Klasik Yaklaşım .....	18
2.3.2.3.2. Örgütsel Yaklaşım .....	20
2.3.2.3.3. Davranışsal Yaklaşım .....	20
2.3.2.4. Kariyer Yönetimi Uygulamaları .....	22
2.3.2.4.1. Terfi .....	22
2.3.2.4.2. Transfer veya Yer Değişirme .....	23
2.3.2.4.3. İşten Çıkarma .....	23
2.3.2.4.4. Emeklilik .....	24
2.3.2.4.5. İşe Alıştırma Programları .....	24
2.3.2.4.6. Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme .....	25
2.3.2.4.7. Örgütsel Yedekleme .....	26
2.3.3. Kariyer Geliştirme Programları .....	26
2.3.4 Kariyer Geliştirmede Sorumluluklar .....	30
2.3.5 Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları .....	32

## İKİNCİ BÖLÜM

### KARİYER GELİŞTİRMENİN GÜDÜLEMEDEKİ YERİ

1. GÜDÜLEME KAVRAMI .....	34
1.1. GÜDÜLEMENİN ÖNEMİ .....	35
1.2. Kariyer-Güdüleme İlişkisi .....	36
2. GÜDÜLEME KURAMLARI - Kariyer İlişkisi .....	37
2.1. İçerik Kuramları .....	37
2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi – Kariyer Geliştirme .....	38
2.1.2. Çift Faktör Kuramı – Kariyer Geliştirme .....	42
2.1.3. Erg Kuramı – Kariyer Geliştirme .....	44
2.1.4. Başarı Güdüsü Kuramı – Kariyer Geliştirme .....	45
2.2. Süreç Kuramları .....	47



2.2.1. Şartlanma Kuramları – Kariyer Geliştirme .....	47
2.2.2. Beklenti Kuramları – Kariyer Geliştirme .....	49
2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı .....	49
2.2.2.2. Lawler-Porter Modeli .....	51
2.2.3. Eşitlik Kuramı – Kariyer Geliştirme .....	53
2.2.4. Amaç Kuramları – Kariyer Geliştirme .....	55
3. GÜDÜLEME ARAÇLARI-KARIYER İLİŞKİSİ .....	57
3.1. Ekonomik GÜDÜLEME ARAÇLARI -Kariyer Geliştirme .....	59
3.2. Psiko-Sosyal GÜDÜLEME ARAÇLARI – Kariyer Geliştirme .....	60
3.2.1. Kararlara Katılma -Kariyer Geliştirme .....	60
3.2.2. Sosyal Katılma – Kariyer Geliştirme .....	60
3.2.3. Değer ve Statü – Kariyer Geliştirme .....	61
3.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar – Kariyer Geliştirme .....	61
3.3.1. Amaç Birliği – Kariyer Geliştirme .....	61
3.3.2. Eğitim –Kariyer Geliştirme .....	62
3.3.3. İletişim – Kariyer Geliştirme .....	62
3.3.4. Yükselme – Kariyer Geliştirme .....	63

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KARIYER GELİŞTİRMENİN GÜDÜLEMEDEKİ YERİ VE OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

1. Araştırma Hakkında Genel Bilgiler .....	68
1.1. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi .....	68
1.2. Anketlerin İçeriği ve Uygulanması .....	69
2. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması .....	69

2.1. İşgörenlerin Demografik Özellikleri .....	70
2.2. İşgörenlerin İşletme İçerisindeki Pozisyonları .....	72
2.3. İşten Ayrılma Sebebi .....	73
2.4. Kendini Değerlemede Yardımın GÜdülemedeki Yeri .....	74
2.5. İlerleme Fırsatları Hakkında Bilgilendirmenin GÜdülemedeki Yeri .	75
2.6. Kariyer İmkanının GÜdülemedeki Yeri .....	77
2.7. Yeteneğe Uygun İş İmkanı .....	79
2.8. Beceri Kazanma ve Eğitimde Yardım .....	80
2.9. Kariyer Yolu Bilgilendirmesi .....	81
2.10. Kariyer Merkezleri ve Atölyeleri .....	82
2.11. Kariyer Planlama ve Geliştirmeye İlgili Yazılı Kaynaklar .....	83
2.12. Kariyer Planlama Grupları .....	83
2.13. Eğitim Programları .....	84
2.14. Kariyer Rehberi .....	85
2.15. Terfi .....	85
2.16. Transfer .....	86
2.17. GÜdülenme Araçlarının Önem Sıralaması .....	87
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	95
EK-1 .....	100
EK-2 .....	104
KAYNAKÇA .....	107

**TABLolar LİSTESİ**

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Kariyer Gelişimi Modeli .....	8
Tablo 2. Kariyer Geliştirme Sorumlulukları .....	31
Tablo 3. Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları .....	32
Tablo 4. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve İşgören İhtiyaçları .....	39
Tablo 5. Çift Faktör Kuramı .....	42
Tablo 6. Araştırma Kapsamındaki Otel İşletmelerinde Çalışanların Demografik Özellikleri .....	70

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<b>ŞEKİLLER</b>	
Şekil 1. Kariyer Geliştirme Sistemi .....	10
Şekil 2. Geleneksel Kariyer Yolu .....	19
Şekil 3. İkili Kariyer Yolu .....	20
Şekil 4. Ağ Tipi Kariyer Yolu .....	21
Şekil 5. İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	38
Şekil 6. Lawler-Porter Modeli .....	52
Şekil 7. Güdüleme Araçları .....	57

## GİRİŞ

Son yıllarda teknolojik ve ekonomik alanlarda yaşanan gelişmeler, işletmelerin insan kaynağının kendileri için önemini daha iyi anlamalarına ve ona yaklaşımlarının değişmesine neden olmuştur. Örneğin globalleşme ile birlikte artan rekabet ortamı içerisinde ayakta kalabilmek isteyen tüm firmalar, daha kaliteli ürün ve hizmet sunmak zorunda kalmıştır. Bunun yanında tüketicilerin bilinçlenmesi beklentilerini de arttırmış ve sadece en iyiyi üretmek değil, sunulan mal ve/veya hizmetle müşteri memnuniyetini sağlayabilmek bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu zorunluluğu gerçekleştirebilmek, üretim faktörlerinin tamamını harekete geçirebilme özelliğini taşıyan işgörene bağlıdır. Rekabet ortamı içerisinde işletmenin ihtiyaç duyduğu gücü, gelişimi ve yeniliği; fikirleri, yetenekleri ve bilgileri ile işletmeye kazandıracak olan, en alt seviyedeki işgörenden en üst seviyedeki yöneticiye kadar işletme için hizmet verenlerdir. Hızla gelişen ve değişen teknolojiyi takip ederek işletme yararına kullanacak olan da yine işgörendir.

Örgütler, için bu denli büyük bir önem taşıyan işgörenin, kendisinden beklen şekilde davranması, bu davranışta bulunduğu taktirde, bireysel amaçlarını gerçekleştirebileceğine inanmasına bağlıdır. Bir başka deyişle, işgörenin örgüt amaçları doğrultusunda davranmasını sağlamak için, örgütün amaçlarını kendi amaçlarının içerisine dahil etmesini sağlamak gerekmektedir. Bu amaç birliğinin sağlanmasında iki önemli yöntem akla gelmektedir. Bunlardan birincisi, işgörenin istek ve ihtiyaçlarını belirlemesine, istek ve amaçları doğrultusunda kendisine uygun bir mesleki ilerleme planı hazırlamasına ve bu planın örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılarak uygulanmasına dayanan kariyer geliştirmedir. İkincisi ise, yine işgörenin ihtiyaçlarıyla yakından ilgili olan ve onu örgüt amaçları doğrultusunda kendi isteğiyle daha yüksek performans göstermeye sevk etmeyi amaçlayan güdülemedir.

Güdüleme, kariyer geliştirmeye göre çok daha eskiye dayanan, bilimsel yaklaşım dönemine kadar uzanan bir kavramdır. Bilimsel yönetim yaklaşımından günümüze değin geçen zaman içerisinde işgörenden daha yüksek verim alabilmek için ücretten, taktire, cezalandırmadan, terfiye birçok araç denenmiş; insanları neyin güdülediğini ve insanların nasıl güdülendiğini anlamaya yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaların tamamında güdülenmenin her insan için aynı olmadığı, bazılarını

güdüleyen araçların bazılarını güdülemediği ortaya konmuştur. İşgöreni güdüleyebilmenin temelinde onları tanıyabilmek ve her işgöreni güdüleyecek faktörleri anlamak gelmektedir. Bu gerçekten hareketle, işgörenin örgüt içerisinde kendi amaçları doğrultusunda ve kendi ihtiyaçlarını tatmin edebilecek şekilde ilerlemelerini sağlamayı hedefleyen kariyer geliştirme, işgöreni güdülemede önemli bir yeri olduğu düşüncesi doğmuştur. Bu düşünceden yola çıkılarak, öncelikle kariyer geliştirme, ne olduğu, bu kavramın hangi faaliyetleri kapsadığı açıklanmış, daha sonra kuramsal çerçevede kariyer geliştirme, güdülemedeki yeri araştırılmış ve son olarak da otel işletmeleri çalışanları üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilerek, düşüncenin pratikte geçerliliği olup olmadığı araştırılmıştır.

Alan yazında kariyerin ve kariyer yapmayı içeren uygulamaların birbirinden farklı kavramlarla ifade edildiği ve bu durumun büyük bir kavram kargaşasına yol açtığı görülmüş; bu sebeple çalışmada kariyer geliştirme, işgörenin kariyerini geliştirebilmesi için kendi hayatını planladığı kariyer planlama ve örgütün bu planları işgören adına uygulamaya geçirdiği kariyer yönetimini, kariyer geliştirme programlarıyla bütünleştiren ve bu faaliyetlerin tamamını kapsayan bir sistem olarak kabul edilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KARİYER KAVRAMI VE KARİYER GELİŞTİRME

#### 1. KARİYER KAVRAMI VE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR

Kariyer kavramı, alan yazında “bireylerin meslek hayatıyla ilgili ve birbiriyle kesişen” farklı şekillerde tanımlanmıştır. Kariyerin örgütler ve bireyler açısından anlamının daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla, kariyer kavramını ve kariyer ile ilgili diğer kavramları kısaca açıklamakta fayda vardır.

##### 1.1. Kariyer Kavramı

Dilimize Fransızca “carriere”den geçmiş olan kariyer kelimesi Fransızca’da “meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön” gibi anlamlarda kullanılmaktadır<sup>1</sup>.

Kariyer, “bireysel ve örgütsel hedeflerle doğrudan bağlantılı, bireyin hayatı boyunca yaşayacağı kısmen kontrol altında tutacağı iş tecrübesi ve aktivitesiyle ilgili bir süreç”tir<sup>2</sup>.

Bir bireyin kariyeri, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o örgütte ilerleyebilmesidir<sup>3</sup>.

Bir diğer tanıma göre kariyer, “bireyin çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması” anlamına gelir.

Kariyer kavramı, genellikle ilerlemeye ve yönetim hiyerarşisinde yukarı yükselmeye elverişli işleri tanımlamada kullanılmakla birlikte daha kapsamlı olarak düşünüldüğünde, bir bireyin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, “kariyer kavramı işe

<sup>1</sup> E. Duygulu, “Kariyer Geliştirme ve Örgütsel Başarımla İlişkisi,” *Sosyal Sigortalar Kurumu Bülteni*. Yıl no 4, Sayı no 72, (Mart-Nisan1999), s.... ([www.ssk.gov.tr/bulten/h15.html](http://www.ssk.gov.tr/bulten/h15.html))

<sup>2</sup> Z. Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Ezgi, 2000), s.148.

<sup>3</sup> S. Aytaç, *Çalışma Yaşamında Kariyer* (Epsilon, 1997), s.17.

yönelik olmakla beraber, bireyin iş dışı yaşamı ve bu yaşamdaki rollerini de kapsamaktadır”<sup>4</sup>.

Kariyer tanımları, bu kavramın değişik kişiler için değişik anlamlar taşıdığını göstermektedir. Kariyer kelimesinin ne ifade ettiğini açıklamaya çalışan dört farklı görüş vardır<sup>5</sup>:

1. İlerleme-gelişme: Bu görüşe göre kariyer, bir şirkette veya örgütsel hiyerarşide yukarı yükselmeyi ifade etmektedir.

2. Yaşam süresince birbiri ardına giden işler: Bireyin iş hayatı boyunca çalıştığı tüm farklı örgütlerdeki birbiriyle ilgili ve ilgisiz yaptığı işlerin tümü o bireyin kariyeri olarak kabul edilmektedir.

3. Meslek-iş: Yöneticilik ve belli bir konuda uzmanlık gibi meslekler kariyer olarak kabul edilirken, bunların dışında kalanlar iş olarak değerlendirilmektedir.

4. Bireysel olarak elde edilen işle ilgili davranış ve tutumlar: Kariyer, bireyin yaşam süresi içinde hem objektif (elde ettiği işler gibi) hem de subjektif (değerler, davranışlar ve motivasyon gibi) özelliklerini kapsamaktadır.

Kısaca, bireylerin iş yaşamlarında kendilerine çizdikleri yönde başarılı bir şekilde ilerlemeleri “kariyer” kavramıyla ifade edilmektedir. Günümüzde bu ilerlemenin örgüt içerisinde üst kademelere yükselme şeklinde olması şart değildir. Bireylerin mevcut statülerinde yeni beceriler kazanmaları ya da mevcut becerilerini geliştirmeleri sağlanabildiği gibi; yatay yönde ilerlemeleri de sağlanabilmektedir.

Kariyer konusunda yazılanların ve yapılan araştırmaların paralelinde kariyer planlama, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme vb. yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu kavramlar bireyler, örgütler ve stratejik konumda bulunan yöneticiler için büyük önem taşıyan konunun, daha ayrıntılı incelenmesine ve daha doğru uygulanmasına imkan sağlamaktadır.

<sup>4</sup> C. Sümer, “İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme” **Türk Psikoloji Bülteni**. Cilt no 4, Sayı no 9. ([www.psikolog.org.tr/bulten/yazilar/09\\_kariyerp.htm](http://www.psikolog.org.tr/bulten/yazilar/09_kariyerp.htm).) ; H. Can, **Organizasyon ve Yönetim** (Siyasal, 1994), s.306.

<sup>5</sup> S. Aytaç, **a.g.e.**, s.19.



## 1.2. Kariyerle İlgili Kavramlar

Kariyer kavramı ile ilgili kavramlar kariyer planlama, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme, kariyer gelişimi, kariyer hedefleri, kariyer yolları, kariyer platosu ve sınırsız kariyer olarak sıralanabilir.

- **Kariyer planlama**, bireyin (örgütsel yardım ve yol gösterme faaliyetlerinden yararlanarak) kendini değerlendirmesi, kariyer hedeflerini belirlemesi, kariyer kararını vermesi ve bu kararların örgüt gerekleri ve hedefleriyle uyumlaştırılmasıdır.
- **Kariyer yönetimi**, örgütün gereklilikleri ile işgörenin kariyer ihtiyaçlarını uyumlaştırabilmek için yönetim tarafından uygulanır. Bireylerin örgüt içerisindeki yükselme olanaklarının belirlenmesini, uygun statülere doğru yönlendirilmelerini ve uygun kariyer geliştirme faaliyetlerini kapsar.
- **Kariyer geliştirme**, birey ve örgütün istek ve amaçları doğrultusunda kariyer planlaması ve kariyer yönetimini uyumlaştıran bir insan kaynakları yönetimi işlevidir.
- **Kariyer gelişimi**, kariyer geliştirmeden farklı olarak, bireysel bir kariyer planının elde edilmesi için gereken program ve faaliyetlerdir<sup>6</sup>.
- **Kariyer hedefleri**, işgörenin ulaşmak için çaba gösterdiği nitelikler ve orun gibi geleceğe dönük mesleki hedefleridir. Bu hedefler işgörenin istediği yaşam tarzı ve standardı gibi özel yaşamla ilgili istekler ile çalışma yoğunluğu, statü gibi çalışma hayatını ilgilendiren istekleri dengelemelidir.
- **Kariyer yolları**, işgörenin kariyerini biçimlendiren faaliyetler dizisi olarak da tanımlanan, onlara kariyerde ilerleme olanaklarıyla ilgili bilgi sağlayan, bir örgüt içerisindeki çalışmaları boyunca geçtikleri esnek gelişme hatlarıdır<sup>7</sup>.
- **Kariyer platosu**,. İşgörenin yıllar boyunca “kendi hatası olmaksızın belli bir noktadan öteye gidememesini” yani yükseltilemeyecek durumda olduğu dönemi belirtmek için kullanılan bir kavramdır<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> S. Aytaç, a.g.e., s.128,129.

<sup>7</sup> N. Aydemir, N. Aydemir, TÜGİAD 2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları (Simge, 1995), s.34.

<sup>8</sup> L. A. Jerris, Human Resources Management for Hospitality (Prentice Hall,1999), s.362.

• **Sınırsız kariyer**, işgörenin kariyerini kendi istekleri doğrultusunda yönlendirmesi temeline dayanan ve örgütsel kariyer düzenlemelerinden bağımsız olan, kişisel ya da ailesel nedenlerle var olan imkanların reddedilmesiyle ortaya çıkabilen ve yapısal sınırlılıklar dışında kalan kariyerdir. İşgörenin mevcut iş ortamlarından daha farklı iş alanlarına geçerek, kendilerine yeni birer kariyer edinme çabalarını anlatır<sup>9</sup>. Son yıllarda işletmelerin küçülmeye gitmesiyle bireylerin çalıştıkları iş yerlerinden ayrılıp başka iş yerlerine ve/veya alanlarına kaymaları sonucunda, işletme içerisindeki hareketliliklerinden daha çok işletmelerarası hareketliliklerin önem kazanmasıyla ortaya çıkmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi içerisinde kariyer konusuyla ilgili üç ana faaliyet vardır: (1.)Kariyer, planlaması, (2.)Kariyer yönetimi, (3.)Kariyer geliştirme. Bu faaliyetlerin hepsinin temelinde, bireysel ve örgütsel amaçların birlikte düşünülmesi ve bireyin kariyerinin her iki tarafı memnun edecek şekilde belirlenmesi bulunmaktadır. Kariyer geliştirme, kariyer planlaması ve kariyer yönetimi biriyle içiçe geçmiş ve kariyer geliştirme bünyesinde birleşmiş kavramlardır.

## 2. KARIYER GELİŞTİRME

Örgütlerde kariyer kavramına ve kariyer geliştirmeye ilgi son yirmi yıllık dönemde ortaya çıkmıştır. İlk on yılda kariyer geliştirme süreçleri ve kariyer planlama grupları, kariyer merkezleri vb. gibi teknolojilerin kurumsallaştırılması önemli olurken, ikinci on yılda işbaşında öğrenme ve kariyerde ilerleme gibi informal gelişmelere ağırlık verilmiştir<sup>10</sup>.

Kariyer geliştirme, seçim, eğitim ve geliştirme, iş imkanları hakkında bilgilendirme, yükseltme vb. gibi kariyer hareketleri ile denetim ve koçluk, kariyer rehberliği, ödüllendirme vb. gibi insan kaynağının geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin bireysel ve örgütsel açıdan eşleştirilmesidir<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> W.Bumgartner, "Career Development in Business and Industry," *Career Counseling Models* (Wadsworth/Brooks Cole, 2000), s.235,236. ; N. Aydemir, a.g.e., s.3.

<sup>10</sup> R. J. Burke, "Career Development in a Professional Services Firm," *Journal of Management Development*, Vol.14, No.1, (1995), s.25.

<sup>11</sup> M. McDougall ve E. Vaughan, "Changing Expectations of Career Development" *Journal of Management Development*, Vol.15, No.9 (1996), s.36.

Günümüzde birçok işletme yetişmiş ve nitelikli işgörenini örgüt içerisinde tutabilmek için çeşitli yollar denemektedir. Günümüz insanının değişen istek ve ihtiyaçları göz önüne alınarak, kariyer geliştirme programlarının çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaptığı gözlenmiştir. “İyi çalışanları şirkette tutma” konusunda yapılan çeşitli araştırmalardan ve kaynaklardan elde edilen bulguların değerlendirildiği bir araştırmada; çalışanlara yetenekleri doğrultusunda esnek kariyer olanakları sağlamak, örgütlere çalışanlarını firma içinde tutmak için önerilen belli başlı yollardan biri olarak gösterilmiştir. Kariyer geliştirme olanaklarının sağlanması; şirket içi pazarlama stratejileri geliştirerek çalışanları şirkette tutmak için Gioia tarafından belirtilen stratejiler arasında da yer almaktadır<sup>12</sup>.

Kariyer geliştirmenin, kariyer gelişimi olarak da adlandırılan ve bireylerin işteki kariyerleriyle birlikte örgüt dışındaki hayatlarını ,ve yaşam stillerini de kapsayan “bireysel kariyer geliştirme” ve işgörenin kariyerlerini örgüt imkanları dahilinde yönlendirmelerine yardımcı olmak için tasarlanmış olan “örgütsel kariyer geliştirme” olmak üzere iki boyutu vardır.

## 2.1. Bireysel Kariyer Geliştirme (Kariyer Gelişimi)

Kariyer gelişimi, bir insanın kariyeri olarak nitelendirilebilecek bir dizi mesleğin seçimi ile başlayıp, işe başlama, uyum sağlama ve kendini geliştirme faaliyetleri ile yaşam boyu devam eden bir süreçtir<sup>13</sup>.

Bireylerin, iş ve meslek hayatlarında başarılı olabilmeleri için kendi kariyerlerini planlamaları ve bu plan doğrultusunda ilerleyebilmek için, kendini tanıtmaya, yüksek performans gösterme, örgütsel bağlılık, istifa, yeteneklerini geliştirme gibi eylemleri kullanmaları bireysel kariyer geliştirme kapsamındadır.

Bireysel kariyer geliştirmeyi insanların yaşam dönemleri ile kariyerleri arasındaki ilişki çerçevesinde açıklamaya yönelik; kariyer ve yaşam evrelerini inceleyen, “yaşam evresi modelleri”, yöneticiler ile işgörenler arasındaki aktivite ve ilişkileri inceleyen “organizasyon temelli modeller” ve kariyerin yapısını ve şeklini

<sup>12</sup>A. Rosenthal, “Şirket İçi Pazarlama Yoluyla Çalışanları Şirkette Tutmak” (www.arturandersen.com).

<sup>13</sup> L. E. Isaacson ve D. Brown, *Career Information, Career Counseling and Career Development* (Allyn and Bacon, 2000), s.465.

anlatan “yönlü şablon modelleri” isimli üç ana model vardır<sup>14</sup>. Kariyer gelişimi, Tablo 1.’de bu modellerin tamamını kapsayacak şekilde açıklanmaya çalışılmaktadır.

Tablo 1. Kariyer Gelişimi Modeli

Kariyer Aşaması				
	Keşif	Kuruluş	Devamlılık	Çözülme
Gelişimsel görevler	İlgililerin belirlenmesi, birey ve iş arasındaki uyumun belirlenmesi	İlerleme, büyüme güvenlik, hayat tarzı oluşturma	Başarılar sıkıca sarılmak, yetenekleri geliştirmek	Emeklilik planlaması, iş ve iş dışındaki hayat arasındaki dengede değişme
Faaliyetler	Yardım alma, öğrenme, yönlendirmeleri takip etme	Bağımsız katkıda bulunma	Eğitim verme, sponsorluk, geliştirme, yönlendirme	İşten yavaş yavaş çekilme
Diğer personelle ilişkiler	Çırac/Acemi	İş arkadaşı	Danışman	Sponsor
Yaş	30’dan az	30-45	45-60	61’den yukarı
İşteki yıllar	2 yıldan az	2-10 yıl	10 yıldan fazla	10 yıldan fazla

Noe, 1999.

Tablo 1. incelendiğinde, keşif, kuruluş, devamlılık ve çözülme olmak üzere dört kariyer aşaması olduğu ve her bir aşama için bireylerin yaş ve deneyim durumlarının, geliştirici görevlerinin, faaliyetlerinin ve örgüt içi ilişkilerinin ayrı ayrı ele alındığı görülmektedir. Keşif aşaması, 15-16 yaşlarında başlayıp yirmili yaşlara kadar süren, bireylerin ilgilerini ve görev tercihlerini belirlemeye çalıştıkları, bu konuda çevrelerinden bilgi aldıkları dönemdir. Bu aşamada işe yeni başlamış olan birey, meslektaşlarının destek ve yönlendirmesinden faydalanır. Kuruluş aşaması, işgörenin kariyer planlamasında aktif olarak rol alma isteği içerisinde olduğu aşamadır. Bu aşamada işgören, daha fazla sorumluluk alır, örgütün başarısına katkıda bulunmak ister ve örgüt içerisinde kendine bir yer edinir. Devamlılık aşaması, işgörenin yeteneklerini güncelleştirme çabasında olduğu ve örgüt başarısına katkıda bulunmaya devam ettiği aşamadır. Bu aşamadaki işgören, yüksek mesleki bilgi ve deneyime sahiptir, örgüt

<sup>14</sup>R. A. Noe, *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*. Çeviren: Canan Çetin (Beta, 1999), s.336,337.

içerisinde işlerin nasıl yürüdüğünü iyi bilir. Ondan bu bilgilerini yeni işgörenin eğitiminde, şirket politika ve hedeflerinin geliştirilmesinde kullanması beklenir. Çözülme aşaması, işgörenin yaşça ilerlediği ve çalışma ya da çalışmama arasındaki denge değişimine hazırlandığı dönemdir. Bu aşamada işgören örgüt içerisinde daha çok danışman, destekleyici gibi görevler üstlenir. Bu aşamanın ardından çoğu zaman yeni bir keşif aşaması gelmektedir<sup>15</sup>.

Örgütsel kariyer geliştirme, işgörenin yaşam dönemleri ve geçirdiği kariyer aşamaları yani bireysel kariyer gelişimleri dikkate alınarak uygulanmalıdır. Ancak bu şekilde işgörenin içerisinde bulunduğu durum daha iyi anlaşılabilir ve örgüt her bir işgörenin kariyer gelişimi konusunda üzerine düşen görevleri yerine getirebilecektir.

## 2.2.Örgütsel Kariyer Geliştirme

Örgütsel kariyer geliştirme, işgörenin sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim ve yetenekler ile kurumun sunduğu ilerleme olanakları arasında uyum sağlanmasını ve işgörenin geliştirilmesini amaçlayan faaliyetler bütünüdür. Bireysel kariyer hedefleriyle örgütsel olanakların uzlaştırılmasını içeren örgütsel kariyer geliştirmede birey hedef, becerileri ve eğitim ihtiyaçlarını belirlerken; örgüt de ihtiyaç ve olanaklarını tanımlamalı ve gerekli kariyer bilgilerini işgörelere sağlamalıdır.

Örgütsel kariyer geliştirme, çalışanlara kariyerlerinin yönünü ve ilerlemesini etkileyen etmenler hakkında bilgi, yeteneklerini değerlendirme, geliştirme ve genişletme konularında güç vererek, onlara gerçekçi kariyer amaç ve hedeflerine ulaşma imkanı veren bir süreçtir<sup>16</sup>.

Örgütsel kariyer geliştirme, işgörenin ilgi alanlarının ve yeteneklerinin incelendiği kariyer planlaması ile onlara uygun iş alanlarının yaratıldığı kariyer yönetiminin etkileşiminden oluşan bir sistem olarak kabul edilmektedir.

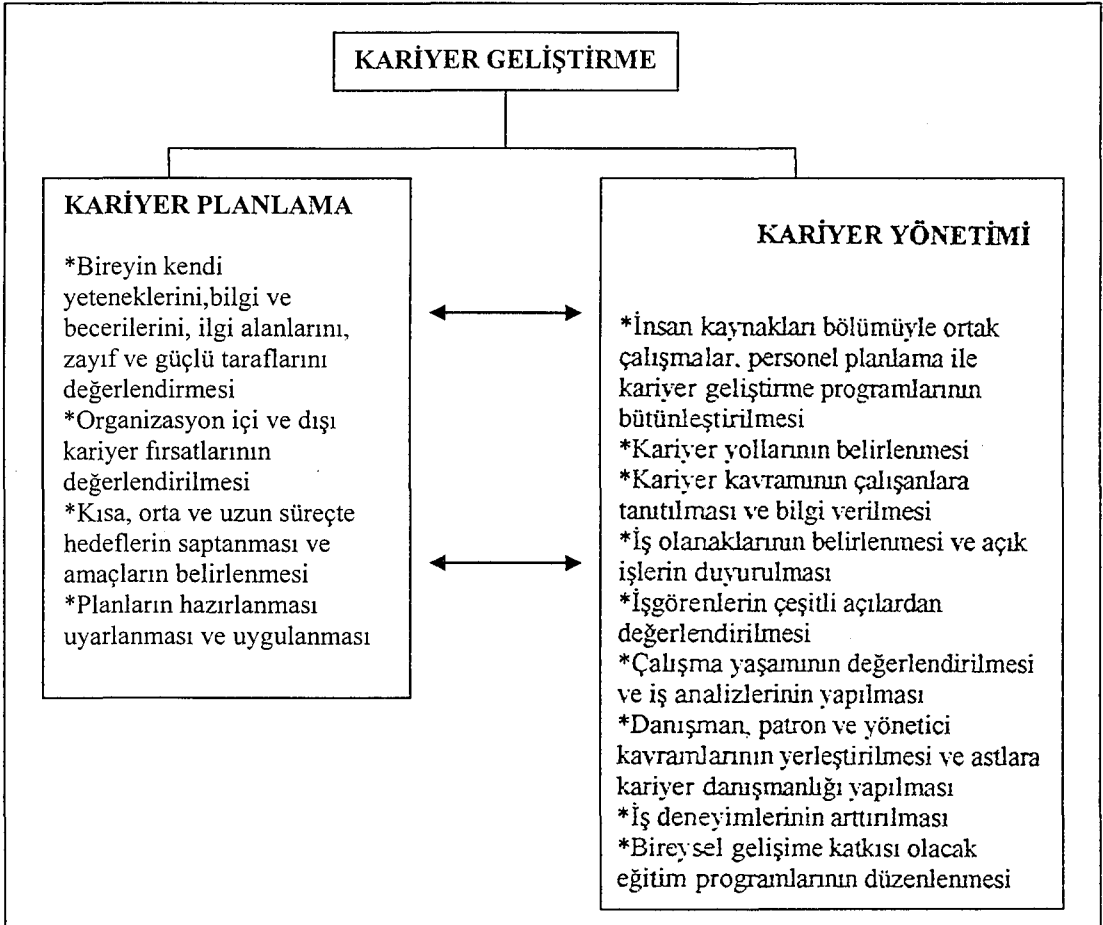
<sup>15</sup> R. A. Noe, a.g.e., s.334.

<sup>16</sup> S. Aytaç, a.g.e., s.128.; M. Akoğlan Kozak, *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması* (Anadolu Üniversitesi, 2001), s.19.

### 2.3. Kariyer Geliştirme Sistemi

Örgütün işgücü gerekleri ile işgörenin kariyer ihtiyaçları arasında denge kurma amacıyla yürütülen organize edilmiş, biçimsel ve planlı faaliyetler bütününe kariyer geliştirme sistemi denir. Kariyer geliştirme sisteminin en önemli amaçlarından biri kariyer amaçlı faaliyetlerin bir bütün olarak ele alınmasıdır.

Hem örgütün hem de bireyin ihtiyaçlarını içeren kariyer geliştirme sisteminin iki bileşeni vardır. Bunlardan biri çalışanın kariyer hedeflerinin ve bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli adımların tanımlandığı kariyer planlaması, diğeri işletmenin gelecekteki ihtiyaçları doğrultusunda kalifiye elemanların geliştirilmesini içeren kariyer yönetimidir<sup>17</sup>.



Şekil 1. Kariyer Geliştirme Sistemi

Uyargil, 1994 ; Aytacı, 1997.

<sup>17</sup> L. A. Jerris, a.g.e., s.353.

Kariyer geliştirme sisteminin, kariyer amaçlı faaliyetleri; yani kariyer planlaması ile kariyer yönetimini birleştiren bu yapısı, “Şekil 1”de biçimsel olarak görülmektedir. Şekil incelendiğinde kariyer geliştirme sisteminin, kariyer planlaması ile kariyer yönetiminin sürekli etkileşiminden oluştuğu görülmektedir. Kariyer yönetiminde, örgütün işgücü gereklerini ve kariyer yollarını belirlemesi, işgörenini değerlemesi ve onlara kariyer kavramını tanıtarak bu konuda danışmanlık ve ilerleme imkanı sunması yer alırken; kariyer planlamasında, bireyin kendini değerlemesi, örgüt içi ve dışı kariyer fırsatlarını belirlemesi, kısa, orta ve uzun vadeli hedef ve amaçlarını saptaması ve kariyer planını hazırlayarak uygulamaya geçmesi yer almaktadır.

Örgütlerin verimli çalışması ve gelişmesi, çalışanlarının performansı ile doğru orantılıdır. Bu performansı sağlamak için, bireylerin ihtiyaçları ile örgütlerin bireylere sunduğu fırsatlar arasında uygunluk olmalı ve her iki taraf da diğer tarafın beklentisini karşılayabilmelidir. Kariyer geliştirme sistemi bu konuda gerekli olan bilgilendirmeyi sağlamaktadır<sup>18</sup>.

Bireylerin istedikleri kariyere ulaşabilmeleri için öncelikle nasıl bir kariyer istediklerini -özel ve iş yaşamlarını birbirinden ayrı tutmadan düşünerek- kesinleştirmeleri ve bu kariyere nasıl ulaşabileceklerini, üyesi buldukları örgüt ile ve yöneticileriyle birlikte hareket ederek belirlemeleri; yani kariyer planlaması yapmaları gerekmektedir.

### 2.3.1. Kariyer Planlaması

İnsanlar hayatlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirdiğinden iş onların hayatında önemli bir faktördür. Dolayısıyla çalışan her bireyin, kariyerini planlayabilmek için, mesleğindeki ilerleme olanaklarını iyi anlaması gerekir.

Kariyer planlaması, bireylerin iş yaşamlarında bulunmak istedikleri pozisyonun, çalışmak istedikleri alanın, ulaşmak istedikleri hedeflerin ve geleceğin planlanması ve seçilmesidir.

Bireyin kendisinin iş ile ilgili fırsat, kısıtlama, alternatif ve sonuçların farkına vararak, kariyer ile ilgili hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için yön, zamanlama ve bu sürecin aşamalarındaki eğitim ve diğer gelişimsel deneyimleri

<sup>18</sup> M. J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**. Çeviren: Doğan Şahiner, (Rota, 1993). s.87.

programlaması işlemleri kariyer planlaması olarak adlandırılmaktadır. Kariyer planlamasının odak noktasında bireyin kendini değerlendirme ve gelişim planlaması bulunur. Bu planlama için de, birey amaçlarını, ilgi ve isteklerini, mevcut yeteneklerini ve becerilerini belirlemeli, tercih edeceği iş için gerekli performans gelişiminde mevcut kaynakları kullanmalıdır<sup>19</sup>.

Birey kendi kariyerini planlayabilmek için öncelikle, kariyerini planlaması gerektiğine inanmalı ve daha sonra da kendini değerlendirerek tercihlerini, gitmek istediği yönü ve ulaşmak istediği noktayı belirlemelidir. Bunu yaparken birey öncelikle çalıştığı işten ne beklediğini, ne tür bir iş istediğini ve hangi alanlarda iyi olduğunu belirlemelidir. Daha sonra elde ettiği sonuçlara dayanarak kariyer seçenekleri belirlemeli, her bir seçenek için bilgi toplamalı ve olası kariyer yollarının haritasını çıkararak, kariyer seçenekleri arasından her bir seçeneğin gerektirdiği eğitim, yetenek vb. öğeleri dikkate alarak, bir tercih yapmalıdır. Son olarak da tercih edilen kariyere ulaşmak için bir eylem planı hazırlamalı ve uygulamalıdır<sup>20</sup>.

Birey kariyer planlaması sırasında; kendi kapasitesi, istekleri, yetenekleri hakkında tarafsız bir değerlendirme yaptığı anlamına gelen yaşam planlamasını, gelecekte çalışacağı iş için hedeflerini, kendini geliştirmek için kullanacağı yöntemleri ve bir diğer gelecekteki kariyer kararlarını ifade eden geliştirme planlamasını ve belli amaç ve planları doğrultusunda ödül beklentisini de kapsayan performans planlamasını yapmalıdır<sup>21</sup>. Birey ve örgüt için kariyer planlamasının öneminden kısaca bahsetmek, konunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından yararlı olacaktır.

### 2.3.1.1. Kariyer Planlamasının Önemi ve Gerekliliği

Kariyer planlaması, işgörenin kendini tanıması iş tatminin ve motivasyonun artırılması gibi bireysel nedenlerin yanında hizmet kalitesinin, işgücü verimliliğinin,

<sup>19</sup> C. Çetin, "Kariyer Planlaması," İ.Ü. İşl. Fak. Dergisi. Cilt no 25, Sayı no 1, (Nisan 1996), s.126. ; S. Aytaç, a.g.e., s.185.

<sup>20</sup> Hirsch, Jackson, **Bir Haftada Başarılı Kariyer Planlaması**. Çeviren: Bülent Toksöz (İnkılap, 1997), s.5-79.

<sup>21</sup> "J. W. Walker, Human Resource Planing (USA: Mc.Graw Hill Inc. 1980, s.329" S. Aytaç, a.g.e., s.183-184'deki alıntı.



müşteri tatmininin artırılması, işgücü planlamasının sağlanması ve personel devir hızının azaltılması gibi örgütsel nedenlerden dolayı büyük önem taşımaktadır<sup>22</sup>.

Kariyer planlaması sayesinde birey, kendisine en uygun işte çalışma avantajını, örgüt de bireyi kendisine en uygun işte çalıştırarak ondan yüksek verim sağlama avantajını yakalamaktadır.

Terfilerde rahat hareket edilmesini ve uygun ilerlemeleri sağlanması açısından da kariyer planlaması örgütler için yol göstericidir. Ayrıca kariyer planlamasının diğer bir gerekliliği de; insan kaynakları piyasasında yaşanan rekabete bağlı olarak, transferlerin yoğun olduğu yönetim kademelerinde çalışanları örgüt içerisinde tutabilmeye yardımcı olmasıdır<sup>23</sup>.

### 2.3.1.2. Kariyer Planlamasının Etkileri

Özellikle son yıllarda üzerinde önemle durulan bir insan kaynakları yönetimi etkinliği olan kariyer planlamasının hem bireylere hem de örgütlere olumlu ve olumsuz etkileri vardır.

#### 1. Kariyer Planlamasının Örgüt ve Birey Üzerindeki Olumlu Etkileri:

Kariyer planlaması faaliyetleri aracılığıyla işgörenin en verimli şekilde kullanılması ve örgüt kaynaklarının amaçlara en rasyonel şekilde tahsis edilmesi için gereken çalışmalar organize edilmiş olur. Örgüt içerisinde çeşitli nedenlerle açılacak kadrolara terfi edebilecek yetenekli işgörenin yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yardımcı olan kariyer planlaması, hem örgütsel yedekleme stratejisini hem de işgörenin örgüt içerisindeki yatay ve dikey hareketliliğini sağlar.

Uluslararası zincirlere sahip işletmeler, kariyer planlamasını çalışanlarının zincire bağlı işletmelerden diğer ülke veya şehirlerde bulunanlara tayinini oluşturmak ve onları bu konuya hazırlamaya yardımcı olmak için kullanırlar<sup>24</sup>.

Kariyer planlaması, bireylerin çalıştıkları örgütle bütünleşmelerini, örgüt içerisinde yükselme fırsatı ele geçirmelerini ve bireysel gelişimlerini arttırmalarını sağlar.

<sup>22</sup> M. Akoğlan Kozak, "Konaklama Sektöründe Kariyer Planlama Yöntemleri ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma," *Anatolia*, (Mart-Haziran 1999), s.54.

<sup>23</sup> İ. Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Alfa, 1999), s.344.

<sup>24</sup> S. Aytac, a.g.e., s.169.

İşinin ehli çalışanların geliştirilmesiyle, boşalan pozisyonlar için yeni işe alınacakların yetiştirilmesine harcanan paradan tasarruf edileceği gibi, örgütler gelecekte daha yetenekli yöneticilere ve örgütsel amaçlara sahip olabilirler. Örgüt içerisindeki çalışanların daha kaliteli hale gelmesini sağlayan kariyer planlaması sayesinde devamsızlıklar ve işten kaytarmalar da azalacaktır<sup>25</sup>. Ayrıca kariyer planlaması örgüte, akılcı ve kalıcı bir organizasyon yapısı, sağlıklı bilgi birikimi, iletişim akışında çok yönlülük gibi yararları da beraberinde getirir.

Kariyer planlaması ile sağlanan birey-örgüt bütünleşmesi işgörenin, işyerlerini benimsemesini de sağlayarak, iş bağlılığının artırılması, sadakat ve iş tatminini de beraberinde getirir. İş tatmini ve çalışanların motivasyonlarındaki yükselme örgütün performansına olumlu katkılar sağlar<sup>26</sup>.

Kariyer planlaması bireylerin tanınma, saygınlık, kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarının tatminini sağladığı gibi, potansiyel yeteneklerini harekete geçirmelerini ve onların fiziksel, zihinsel, sosyal kapasitelerinden yöneticilerinin haberdar olmasını da sağlar<sup>27</sup>.

## 2. Kariyer Planlamasının Örgüt ve Birey Üzerindeki Olumsuz Etkileri:

Örgütlerin uyguladığı kariyer planlaması programları, çalışanları örgüte yararlı oldukları sürece örgütte tutmaya yönelik bir tutum içerisinde ise ve örgüt dışı fırsatlar açısından esnek değilse bu durum bireyi olumsuz yönde etkileyebilecektir<sup>28</sup>.

Kariyer planlamasının bireylerin beklentilerinin artmasına, stres ve gerginliğe yol açabileceği, bireylerin kariyer kararının belirsizliği, bireysel baskılar ve zaafılar sonucunda motivasyonlarının ve performanslarının olumsuz yönde etkileyebileceği, beklentileri örgüt tarafından karşılanmayan bireylerde hayal kırıklığı, moral bozukluğu ve strese yol açarak örgüt sadakatini azaltabileceği de düşünülmektedir<sup>29</sup>.

Fakat kariyer planlamasının hiç yapılmadığı örgütlerde de aynı sorunların yaşanabileceği ve kariyer planlamasında daha gerçekçi beklentilerin geliştirilmesiyle hayal kırıklıkları ve hoşnutsuzlukların önüne geçilebileceği unutulmamalıdır.

<sup>25</sup> S. Aytaç, a.g.e., s.170.

<sup>26</sup> www.denizli2000.com/bilgi/kaynak/b4-1.html. ; \_\_\_\_\_, "İşletmelerde Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistem Uygulamaları", www.kto.org.tr/dergi/kasım98

<sup>27</sup> S. Aytaç, a.g.e., s.171.

<sup>28</sup> M. Palmer ve K. T. Winters, **İnsan Kaynakları**. Çeviren: Doğan Şahiner (Rota, 1993). s.135.

<sup>29</sup> S. Aytaç, a.g.e., s.172.

Kariyer planlamasının örgüt bütçesine ekstradan yük getireceği düşüncesi de olumsuz bir etki olarak değerlendirilmesine rağmen, kariyer planlaması ile hafifleyecek olan yeni işgörenin işe alım ve adaptasyon masrafları ve insana yapılan yatırımların büyük bir hızla örgüte geri döndüğü gerçeği akıllardan çıkartılmamalıdır.

İşgören kendi kariyerini, kendi istek, ihtiyaç ve hedefleri doğrultusunda planlamada ve bu planlarını uygulamada örgütsel desteğe ihtiyaç duyar. Ona bu desteğin sağlanması ve planlarının örgüt olanaklarıyla uyumlaştırılması kariyer geliştirme sisteminin diğer ögesi olan kariyer yönetimiyle sağlanır.

### 2.3.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, örgütlerin tahmin edilen insan kaynakları gereksinimini karşılama şansını arttırmak ve bireylerin kariyer planlarını uygulamalarına yardımcı olmak amacıyla insan kaynakları yönetimi tarafından kullanılan bir modeldir.

İş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsayan kariyer yönetimi, bireylerin kariyerlerinde ilerleme olanaklarının örgüt ihtiyaç ve olanakları dahilinde ve örgüt birey işbirliğiyle belirlenmesidir.

Kariyer yönetimi, örgüt üyelerinin bireysel performans, potansiyel ve tercihleri ile örgüt gereksinimlerinin değerlendirmesini yaparak elde edilen veriler ışığında örgüt içinde bireysel ilerlemeleri planlamakta ve şekillendirmektedir<sup>30</sup>.

Örgüt ve birey arasındaki uyum; kariyer yönetiminin en doğru şekilde uygulanabilmesi, en uygun araçların kullanımıyla bireyin kariyer gelişiminin sağlanabilmesi ve örgütün insan kaynakları gereksiniminin karşılanabilmesi açısından büyük önem taşır. Bireyin kendi istek ve hedefleri doğrultusunda oluşturduğu kariyer planına, oluşum aşamasından itibaren örgüt tarafından kendi politikalarına uygun çeşitli yollarla destek verilmelidir. Birey örgütün kendisine sunabileceği iş olanaklarından haberdar edilmeli, ulaşmak istediği pozisyona ulaşabilmesi için gerekli olan eğitim, danışmanlık vb. hizmetler kendisine açıklanarak mümkün olanları direkt örgüt tarafından bireye sunulmalıdır. Bireylerin gelişimleri sürekli kontrol altında tutularak boşalan mevkilere uygun çalışanlar yine örgütün politikaları çerçevesinde belirlenmiş

<sup>30</sup> A. Uygur, "Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlaması: Otel İşletmelerinde bir Uygulama." (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s.31.

olan kariyer yönetimi araçları kullanılarak yerleştirilmeli ve bu süreç örgüt birey iletişimi korunarak sürekli olarak uygulanmalıdır.

Başarılı bireylerin anahtar pozisyonlar için yönetim tarafından desteklenmesi, kariyer yönetimi yaklaşımına önem kazandırmıştır. Özellikle terfi ve transfer planlamasında bireylerin özel beceri hüner, bilgi ve tecrübeleriyle bireysel amaçlarının dikkate alınması kariyer geliştirmeye ilgiyi arttırmıştır. Çalışanları örgüt içinde motive edebilmek için bireylerin kariyer yolları, amaç ve planları hakkındaki istek ve arzularını bilmek kariyer yönetimi için oldukça büyük bir önem taşımaktadır<sup>31</sup>.

### 2.3.2.1. Kariyer Yönetiminin Amaçları

Kariyer yönetiminin genel ve özel olmak üzere ikiye ayrılan amaçları şöyledir<sup>32</sup>:

Özel amaçlar: Örgütün yönetimin sürekliliğine olan ihtiyacının karşılanmasını sağlamak ve tatminkar bir yönetim başarısı için; örgüt gereklerinin tespit edilmesi, kavrama gücü olan işgörene kendilerini yetenekleriyle orantılı sorumluluk düzeylerine çıkaracak eğitim ve tecrübelerin verilmesi, potansiyeli elverişli işgörene yetenekleri ve amaçları doğrultusunda potansiyellerini gerçekleştirmeleri ve kurum içerisinde başarılı bir kariyer yaşamına sahip olmaları için ihtiyaç duydukları rehberlik ve güdülemenin sağlanması.

Özel amaçlar: Mevcut ve gelecekte oluşabilecek işler için gereksinim duyulan nitelik ve becerilerin tanımlanmasında işgörene yardımcı olmak, örgütsel amaçlar ile bireysel istekleri bütünleştirerek düzene sokmak, kariyerde platoya girmiş işgöreni yeniden canlandırmak, işgörene kendini ve kariyerini geliştirecek fırsatlar sağlamak, hem örgüt hem de birey için karşılıklı yararlar sağlamaktır.

### 2.3.2.2. Kariyer Yönetiminin Gereklere

Tüm dünyada yaşanan değişim ve gelişim nedeniyle örgütler için değeri giderek artan ve bunun yanında nitelik ve beklentiler gibi çeşitli yönlerden değişim içinde olan insan kaynağının örgüte bağlılığını sağlamanın zorlaşması ve nitelikli

<sup>31</sup> S. Aytaç, a.g.e., s.109.

<sup>32</sup> A. Uygur, a.g.e., s.36. ; D. Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Yargı, 2000), s.132.

işgörenin örgütler tarafından bir rekabet aracı olarak görülmesi gibi nedenler, örgütler için insan kaynağından daha etkili biçimde yararlanma gereksinimini doğurmuştur.

Kariyer yönetimi özellikle insan kaynağını geliştirmek için yeni imkanlar sunan bir değişim süreci içinde hem örgütlere hem de bireylere büyük katkılar sağlar. Örgütsel ve bireysel istek ve ihtiyaçların bütünleştirilmesi yoluyla ortak bir amaca ulaşılmasında örgütlere yardımcı olan kariyer yönetiminin başarısını belirleyen faktörler şunlardır<sup>33</sup>:

1. Kariyer yönetimi planlı olmalıdır,
2. Üst yönetim kariyer yönetimini desteklemelidir,
3. Yöneticilerin kariyer yönetim programları ve süreçleri göz ardı edilmemelidir,
4. Çalışanların kendi planları ile çalışanlar için örgüt tarafından hazırlanan kariyer planları arasındaki uyuma önem verilmelidir.

Ayrıca, kariyer yollarının belirlenmesi ve işgörene ilerleyebilecekleri kariyer yolları hakkında bilgi verilmesi de kariyer yönetiminin gereklerinden biridir.

### 2.3.2.3. Kariyer Yolları

“Kariyer yolları çalışanların yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucu belirlenen, istihdam edilebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralamasıdır”. Diğer bir anlatımla, işgörenin bireysel amaçlarına ulaşmasını ve meslek hayatlarında ilerlemesini sağlamak için belirlenmiş olan, genellikle belirli bir meslekte ileri doğru hareketliliği içeren, örgüt içi rota ya da merdivenler olarak da adlandırılan yollar kariyer yollarıdır<sup>34</sup>.

Bireylerin kariyer yollarında ilerleyebilmeleri için bireye ve örgüte düşen farklı görevler vardır. Örgüt, insan kaynakları planlaması aracılığı ile gereksinim ve olanakları belirleyip, çalışanlara gerekli kariyer bilgi ve eğitimini sağlarken; birey de kendi isteklerini, yeteneklerini ve belirli bir kariyer yolu için ne kadar eğitim ve geliştirme gerektiğini belirlemelidir<sup>35</sup>.

<sup>33</sup> M. Akoğlan Kozak, a.g.e., s.54. ; S. Aytaç, a.g.e., s.111.

<sup>34</sup> S. Aytaç, a.g.e., s.198.

<sup>35</sup> N. Aydemir, a.g.e., s.33.

İşgörene kariyerde ilerleme olanakları hakkında bilgi sağlayan kariyer yollarının belirlenmesi, önündeki kariyer fırsatlarını bilip ona göre kendisini değerlendirmek ve yönlendirmek isteyen işgören kadar yöneticileri tarafından da istenmektedir. Çünkü kariyer yolları bir çok örgütte çalışanların terfi ve gelişimleri için kullanılmaktadır.

Bir örgütte gerçekçi kariyer yollarının geliştirilmesi için dört evre gereklidir<sup>36</sup>:

1. Örgütteki çeşitli işler için gerekli niteliklerin, benzerlik ve farkların iş analizi yoluyla saptanması ve iş tanımlarının yapılması,
2. İçerik, bilgi ve beceri gerekliliğine bağlı olarak işler arasındaki benzerliklerin saptanması, benzer işlerin iş aileleri biçiminde gruplandırılması,
3. Belirlenen iş aileleri arasından daha sonra kariyer yollarını temsil edecek olan mantıki ilerleme çizgilerinin oluşturulması,
4. Kariyer yollarının tek bir sistem içinde birleştirilmesi.

Kariyer yollarıyla ilgili üç ayrı yaklaşım vardır. Bunlardan ilki, geleneksel kariyer yolunun ortaya konduğu klasik yaklaşım, ikincisi, ikili kariyer yolunun geliştirildiği örgütsel yaklaşım, üçüncüsü ise, ağ tipi kariyer yolunun ortaya konduğu davranışsal yaklaşımdır.

### 2.3.2.3.1. Klasik Yaklaşım

Gelişen koşulları dikkate almayan ve yatay yönde tecrübe kazanımının söz konusu olmadığı klasik yaklaşım, subjektiftir ve esnek değildir. Geçmişte yaşanmış kariyer gelişimlerini temel alan bu yaklaşımda; işgörene olayların bütününe tanıma ve kariyerlerini kendilerinin planlaması inisiyatifleri verilmez<sup>37</sup>.

Klasik yaklaşımının örgütlere ve bireylere sunduğu ilerleme hattı alan yazında geleneksel kariyer yolu olarak yer almaktadır.

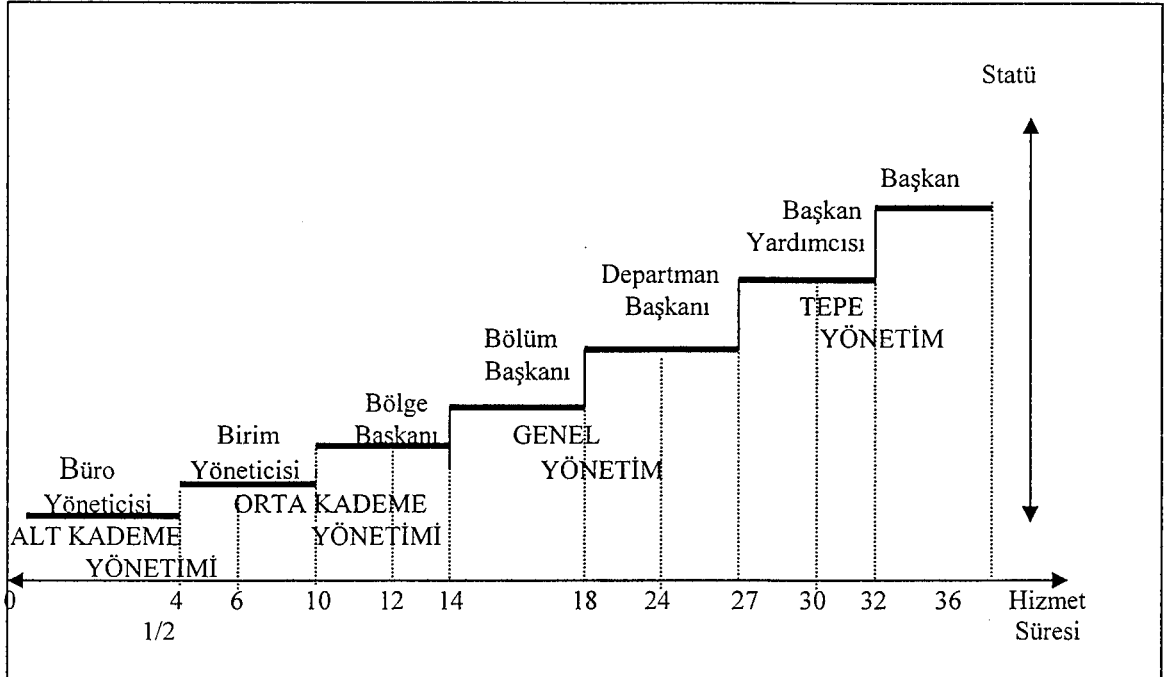
Geleneksel kariyer yolu, sadece aynı iş alanında ve sadece yukarıya doğru terfinin geçerli olduğu dikey bir merdiven görünümündeki hattır. Geleneksel kariyer yolunda çoğunlukla merdivenin belirli bir noktasına giriş için yaş sınırları, resmi nitelikler ya da hizmet süresi baz alınır<sup>38</sup>.

<sup>36</sup> S. Aytaç, a.g.e., s.199.

<sup>37</sup> Aynı, s.200,201.

<sup>38</sup> D. Torrington ve L. Hall, **Human Resource Management** (Prentice Hall Europe, 1998), s.461-463.

İşgörene gelişimi boyunca geçeceği işler serisi hakkında açık ve net olarak bilgi veren geleneksel kariyer yolu, yararlı bilgiler sunduğu kadar kariyer fırsatlarını sınırlama eğilimi de taşımaktadır. Yaş, hizmet süresi ve nitelikli olma şartları, yolların ideal bir kariyer geliştirme profiline sahip olan bireylerle sınırlı kalmasına sebep olmaktadır. Bu durum Şekil 2.'de biçimsel olarak görülmektedir.



Şekil 2 Geleneksel Kariyer Yolu

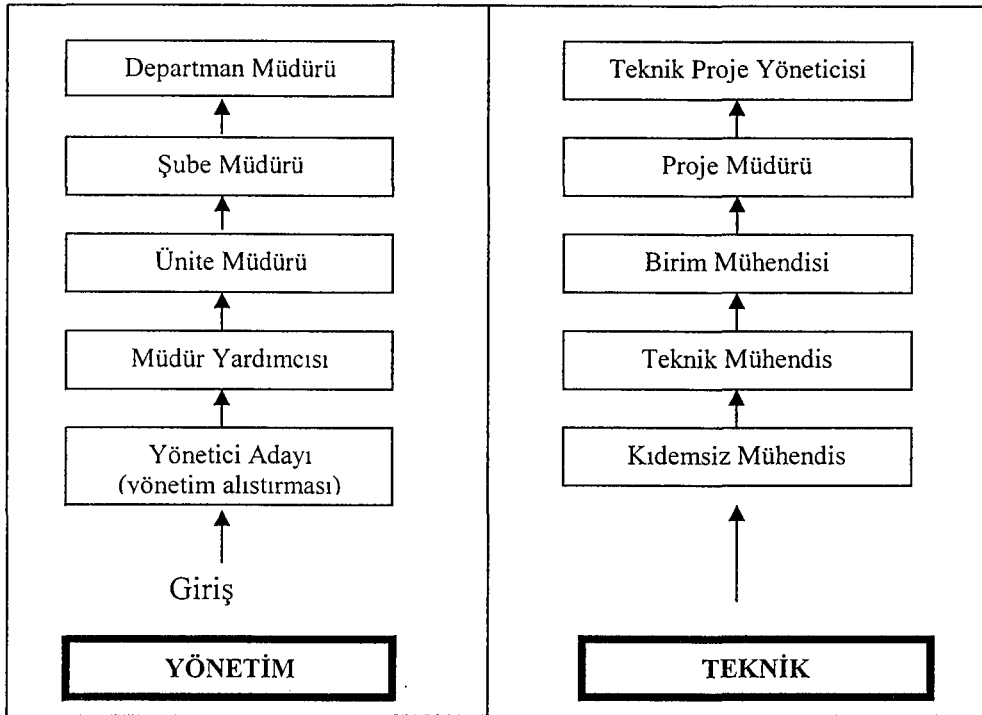
Aytaç, 1997. ; Aydemir, 1995.

Günümüzde, işletme birleşmeleri, küçülmeler vb. sebeplerle orta kademe yönetim pozisyonlarının azalması, ebeveynliğin ve iş güvencesinin ortadan kalkması, örgütsel bağlılığın azalması, çalışanların kariyerlerinin gelişimine bağlı olarak istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen dalgalanmalar, sürekli eğitim ve yetenek genişlemesine özendirilen görevler ve iş ve teknoloji taleplerindeki gelişmeler gibi sebeplerle geleneksel kariyer yolları yetersiz kalmaktadır.

Ayrıca, geleneksel yolunun esneklikten yoksun olması da görevler arası hareketliliği engelleyerek; yönetici olarak gelişmenin teknik uzmanlık kazanmaktan çok daha büyük bir önem kazanmasına sebep olmuştur. Birçok örgütte problemlere yol açan bu duruma alternatif olarak da örgütsel yaklaşım içerisinde şekillenen ikili kariyer yolu geliştirilmiştir.

### 2.3.2.3.2. Örgütsel Yaklaşım

Günümüz şartlarına uygun olan ve yöneticiler tarafından da uygun görülen bu yaklaşımda, çalışanların kariyerleri kendileri yerine örgüt tarafından dikey yönde planlanır. Örgütsel yaklaşımla ortaya konan kariyer yolu ikili kariyer yoludur. (Şekil 3.)



Şekil 3. İkili Kariyer yolu  
Aytaç, 1997.

İkili kariyer yolu sayesinde teknik alanlardaki işgören, uzmanlık bilgilerini arttırarak örgüte katkıda bulunabilir ve yönetime girmeden çabalarının karşılığında ödüllendirilebilir<sup>39</sup>. Bir başka açıdan düşünüldüğünde ikili kariyer yolu, çalışanlara teknik bir kariyer yolunda kalma ya da yönetim alanındaki kariyer yoluna geçme fırsatı verir.

### 2.3.2.3.3. Davranışsal Yaklaşım

Örgüt içerisinde farklı işlerde çalışanların hangi ortak davranışları kullandıkları, sayısal mı sözel mi düşündükleri gibi işin gerçekte neyi gerektirdiğinin analiz edildiği bir yaklaşımdır. Benzer şeyi gerektiren işleri aynı "iş aileleri" içerisinde

<sup>39</sup> N. Aydemir, a.g.e., s.36.





hedefleri ve yaşımdaki değerleri göz önüne alarak, bir kıyaslama yapabilir ve bireysel olarak anlamlı buldukları amaçlara ulaşmaya çabalayabilirler. Sonuçta ulaşmak için önlerinde sonsuz yol bulunan psikolojik başarıya ulaşabilirler<sup>42</sup>.

Aynı zamanda ağ tipi kariyer yolu sayesinde; hiyerarşik kademeleri azaltılmış yalın organizasyonlarda çalışan ve kariyerlerinde yukarı yönde ilerlemeleri imkansız gibi görünen bireylerin yatay olarak ilerleyebilmeleri de mümkün kılınır.

### 2.3.2.4. Kariyer Yönetimi Uygulamaları 2.2.

Kariyer geliştirme sistemi içerisinde işgörenin kariyer yönetimini üstlenen örgüt, terfi, transfer vb. çeşitli uygulamalar yardımıyla bu işlevi gerçekleştirirken, bireylerin yeni kariyer planları yapmalarına da katkıda bulunur.

#### 2.3.2.4.1. Terfi

“Bir işgörenin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçirilmesi”<sup>43</sup> anlamını taşıyan terfi, yüksek ücret ve sosyal saygınlıkta artışı da beraberinde getirir.

Kariyer yönetiminin en önemli konularından biri olan terfi işlemi doğru ve adaletli bir şekilde yapıldığında, hem firmanın başarısını, hem de çalışanın güvenlik, ait olma, bireysel ilerleme ve büyüme ihtiyaçlarını tatmin ederek motivasyonunu ve örgüte bağlılığını artırır<sup>44</sup>.

Açık ve objektif bir terfi politikasının saptanması ve bu politikanın adil şekilde uygulanması, örgütün kariyer yönetimindeki başarısının en iyi göstergelerinden biridir. Ayrıca terfi kararları alınırken, çalışanların performans ve motivasyonları üzerinde yaratacağı etki de göz ardı edilmemelidir.

Terfilerin hangi şartlarda, kimler tarafından ve nasıl yapılacağı, terfi kararlarının kıdeme mi yoksa yeterliliğe göre mi alınacağı, yeterliliğin nasıl ölçüleceği, her bir pozisyona terfi için hangi niteliklerin gerektiği önceden belirlenmiş olmalı ve

<sup>42</sup> N. Aydemir, a.g.e., s.35.

<sup>43</sup> Z. Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi* (Ezgi, 1997), s.99.

<sup>44</sup> M. C. Özden, *Bireysel Kariyer Yönetimi*, ([www.mcozden.com/bky\\_07.pdf](http://www.mcozden.com/bky_07.pdf)) ; S. Aytaç, a.g.e., s.115.

objektif olarak gerçekleştirilmiş performans değerlemesi sonuçlarından da yararlanılmalıdır.

#### 2.3.2.4.2. Transfer veya Yer Değiştirme

“Çalışanların pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak, başka bir yerdeki göreve veya mevcut işyerinde aynı aileden benzer nitelikteki bir başka göreve atanması...” anlamına gelen transferde yetki sorumluluk ve ücret düzeyi ya aynı kalır ya da çok az değişir<sup>45</sup>.

Örgüt içerisinde yatay yönde ilerleme olarak da kabul edilen transfer, örgütün başka bir yerdeki şubesine terfi yoluyla gönderilmeyi de kapsar.

Transfer kararı verilirken çok dikkatli davranılmalı ve işgörenin bu konu hakkındaki düşünceleri kesinlikle göz ardı edilmemelidir. Çünkü eğer transfer kararı başka bir şehir ya da ülkeye gitmeyi gerektiriyorsa, bu durum işgören üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. “Ülke dışına transfer edilen işgören; aileden ayrılma, yeni bir ortama uyum sağlama gibi psikolojik ve yeni bir kültüre uyum sağlamakla ilgili sosyo-kültürel sorunlarla karşılaşabilmektedir”<sup>46</sup>.

#### 2.3.2.4.3. İşten Çıkarma

İşgörenin, ekonomik durgunluk, örgütün küçülmeye gitmesi veya bir alandaki faaliyetlerini sonlandırması gibi genel ya da performans düşüklüğü gibi özel nedenlerle işten çıkarılmasıdır.

İşten çıkarma örgüt tarafından her zaman son çare olarak görülmeli ve işgörene performansını düzeltmesi için şans verilmelidir. İşten çıkarma, örgüt içerisinde halen çalışmakta olan işgöreni olumsuz etkilemesinin yanında örgüte de boşalan pozisyona bir başkasının yerleştirilmesi yükünü beraberinde getirir.

İşten çıkarmanın örgüt açısından zorunlu duruma gelmesi halinde çıkarılacak işgörenin doğru seçilmesi, bu işlemin kısa sürede ve bir defada bitirilmesi ve işlerinde kalan çalışanların bu durumdan haberdar edilerek kendileri hakkındaki

<sup>45</sup> M. C. Özden, a.g.e.

<sup>46</sup> J. Selmer, “Career Issues and International Adjustment of Business Expatriates,” *Career Development International*. Vol.4, No.2, (1999), s.79.

tedirginliklerin ortadan kaldırılması, işgörenin motivasyonu ve örgüte bağlılığı açısından büyük önem taşımaktadır.

#### 2.3.2.4.4. Emeklilik

Emeklilik genellikle bu hakkı kazanan işgörenin kendi isteği ile örgütten ayrılması yoluyla gerçekleşir. Fakat bazı durumlarda örgüt ekonomik nedenlerle belli bir yaştan sonra emekliliği zorunlu da kılabilir.

Örgüt açısından emeklilik üç noktada önem taşımaktadır<sup>47</sup>:

1. Örgütün kendisi hakkında emeklilik kararı vermesini bekleyen işgörenin emekliliğe yönlendirilmesi veya küçülmeye gitme gibi durumlarda; zorunlu emeklilik ya da emekliliği özendirmeye yönelik uygulamaların kullanımı,
2. Örgütün emekli olan çalışanlarından ne şekilde yararlanacağını belirlenmesi, (Çalışmasından memnun olunan işgören, görevinde emekli statüsünde çalıştırılabilir ya da bu tarz bireylerin mesleki bilgilerinden danışmanlık yoluyla yararlanılabilir.)
3. Emekli olacak işgöreni yeni yaşamına hazırlamak için destek verilmesi.

#### 2.3.2.4.5. İşe Alıştırma Programları

İşgören seçiminde ve işe almada ne kadar isabetli bir karar verilmiş olsa da örgüte yeni dahil olan bir bireyin kendisinden beklenen çalışmayı göstermesi zaman alacaktır. Bu zamanı kısaltmak için yeni işgörene örgütün tanıtımı, işgören haklarının açıklanması, tanıştırma ve işle ilgili bilgilerin açıklanması başlıkları altında toplanan konularda uygulanan eğitim çalışmaları işe alıştırma programlarıdır<sup>48</sup>.

İşe alıştırma programlarının sadece örgüte yeni dahil edilen işgörene değil, aynı zamanda aynı örgüt içerisinde yeni bir işe başlayan işgörene de uygulanması hem işgören; hem de örgütün işgörenden beklediği performansı elde edebilmesi açısından yararlı olur.

<sup>47</sup> M. C. Özden, a.g.e.

<sup>48</sup> R. Geylan, *Personel Yönetimi* (Birlik, 1996), s.107-112.

İşe yeni başlayan ya da örgüt içerisinde yeni bir konuma getirilmiş olan işgörenin tümünün, yeni görevlerine olumlu bir başlangıç yapmalarına yardımcı olmak için iyi planlanmış bir işe alıştırma programına tabi tutulmaları gereklidir<sup>49</sup>.

İşe alıştırma süresince; örgütün tarihi, organizasyonu, amaçları ve felsefesi, örgütte uygulanan kıyafet politikası, iş programları ve metodlar, bahşiler vb. prosedürler, iş özellikleri, iş tanımlarının içeriği, görev (pozisyon) tanımlarının detayları, iş standartları ve iş değerlendirme kriterleri, eğitim programları, disiplinle ilgili prosedürler, ücret ve ödüllendirmeler ve öncelikli eğitim konuları üzerinde durulmalıdır<sup>50</sup>.

#### 2.3.2.4.6. Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme

Çalışma yaşamında meydana gelen değişimler paralelinde yönetimin önemi ve yöneticilerde aranan niteliklerin artması, yöneticilere yeni çalışma hayatının gerektirdiği niteliklerin kazandırılmasını önemli bir kariyer yönetimi uygulaması haline getirmiştir. Bu uygulama kapsamında örgüt hem varolan yöneticilerini geliştirmeye hem de geleceğin yöneticilerini kendi bünyesinde yetiştirmeye çabalamaktadır.

Yönetici yetiştirme programlarının, program dışında bırakılan işgöreni olumsuz yönde etkilememesi için başlangıçta, hedeflenen pozisyonunun gerektirdiği nitelikleri taşıyan tüm işgören yönetici adayları olarak değerlendirilmeli, zaman içerisinde sergilenen performans ve yeteneklere göre programa dahil edilen işgören sayısı adil bir şekilde azaltılmalıdır.

Yönetici geliştirmede ise, "... yöneticiyi yönetmek durumunda olduğu sosyal sistemin özellikleri, sorunları, baskı kaynakları vb. hakkında duyarlı hale getirmek gerekir." Yani profesyonel bir yöneticiye başarısını etkileyen unsurları belirleyebilme, görebilme, değerlendirebilme ve gerekli davranışları gösterebilme yeteneğini kazandırmak yönetici geliştirme kavramı ile ifade edilmektedir<sup>51</sup>.

<sup>49</sup> M. L. Tanke, *Human Resources Management for the Hospitality Industry* (Demar, 1990), s.156.

<sup>50</sup> K. E. Drummond, *Human Resources Management for the Hospitality Industry* (Van Nostrand Reinhold, 1990), s.66.

<sup>51</sup> T. Koçel, *İşletme Yöneticiliği* (Beta, 1998), s.31,32.

### 2.3.2.4.7. Örgütsel Yedekleme

“Belirli mevkilere geçecek olan belli bireyleri teşhis etme” şeklinde de tanımlanan örgütsel yedekleme, örgütün anahtar pozisyonlarındaki tepe yöneticilerinin herhangi bir sebeple örgütten ayrılması durumunda boşalacak pozisyonun ivedilikle doldurulması amacıyla bu tür anahtar pozisyonlara uygun adayların belirlenmesi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesidir<sup>52</sup>.

İşgörenin mutluluğu ve örgütün başarısı için, örgütsel yedekleme planlamasının kariyer yönetimi ve bireylerin kariyer planları ile uyumlaştırılarak yapılması gerekmektedir.

Kariyer planlamasıyla belirlenen bireysel planlar, kariyer yönetimi aracılığıyla örgütsel ihtiyaçlarla uyumlaştırılır. Bu uyumlaştırma sırasında örgütler, bireylere ve onlara yol gösteren yöneticilerine kariyer geliştirme programları aracılığıyla destek verirler.

### 2.3.3. Kariyer Geliştirme Programları

2, 2, 3

Örgütlerin insan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek örgütsel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından oldukça büyük önem taşır<sup>53</sup>.

Bireyler, bazen kendi çabalarıyla bazen de örgütün desteği ile kariyer geliştirme programlarından yararlanır. Bu programlarla bireylere kariyer aşamaları içerisinde karşılaştıkları sorunların üstesinden gelmelerinde yardımcı olunur ve onlara kariyer yolları hakkında bilgi sağlanır.

Kariyer geliştirme programları bireylere bilgi, beceri ve yetenek kazandırmak amacıyla; örgütsel amaçlara ve gelecekteki stratejilere açık bir iletişim, büyüme fırsatı ve maddi kaynak sağlayarak ve çalışanların öğrenmelerine zaman tanıyarak onlara destek sağlar<sup>54</sup>. Örgütler tarafından uygulanan kariyer geliştirme programları; kariyer merkezleri, kariyer atölyeleri, yazılı kaynaklar, kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığı,

<sup>52</sup> S. Aytaç, a.g.c., s.120,121.

<sup>53</sup> C. Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi (Şahinkaya, 1994), s.6.

<sup>54</sup> S. Aytaç, a.g.c., s.139,140.

iş zenginleştirme, eğitim ve geliştirme programları, koçluk, kariyer planlama grupları, iş rotasyonu ve özel gruplar için programlar olarak sıralanabilir.

- **Kariyer Merkezleri:** Kariyer merkezleri, örgütsel kariyer geliştirmenin başlatılmasında destek sağlayan ve çalışanların özdeğerlemelerine katkıda bulunan eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin uygulandığı kurum içi merkezlerdir. Bu merkezlerde çalışanların becerilerini geliştirmek için mülakatlar yapılır, atölyeler oluşturulur, bilgisayar programları, kitaplar, video programları gibi bilgi kaynakları yaratılır<sup>55</sup>.
- **Kariyer Atölyeleri:** Bireylerin kariyerlerinin nasıl geliştirileceği üzerinde odaklanan kariyer atölyeleri, çalışanların kariyer planlarını değerlendirirken diğer çalışanlardan bilgi sağlamalarına ve kendi kendilerini mevcut kaynaklarla araştırmalarına yardımcı olur. Ayrıca bu atölyeler, kariyer ortası veya kariyer sonu dönemlerine yönelik olarak düzenlendiğinde dönemin gereklerine göre, bireyin gelişimine yardımcı olmak ve örgütte kalış süresini uzatmak veya bireylerin emekliliğe hazırlığı için katkı sağlamak amaçlı kullanılabilir. Yöneticilere yönelik olarak düzenlenen kariyer atölyeleri ise, hem yöneticilerin kendi bireysel hedef ve planlarını belirlemelerine hem de çalışanlarının kariyer planlarını desteklemede üstlenmeleri gereken rolleri anlamalarına katkı sağlar<sup>56</sup>.
- **Yazılı Kaynaklar, Alıştırma Kitapları:** Örgütün her biriminin görevlerini açıklayıcı veri ve bilgileri içeren ve bu bilgiler ışığında bireylerin örgüt içerisindeki kariyer hedeflerini gözden geçirmelerine, yenilemelerine, işlerini tanımalarına yardımcı olan yazılı kaynaklar, aynı zamanda örgütün insan kaynakları politikalarına da yer verebilir.
- **Kariyer Rehberliği:** Rehberler, deneyimsiz işgörene, kariyer gelişiminde ilerlemesi için yardımcı olan deneyimli ve eğitimlik rolünü başarıyla gerçekleştirebilen bireylerdir<sup>57</sup>. İnsan kaynakları departmanın üyeleri olan ve örgütle ilgili tüm bilgi ve akış sistemlerini bilmek zorunda olan kariyer rehberleri, çalışanlara hangi kitapları okuyacakları, hangi kurslara katılacakları,

<sup>55</sup> S. Aytaç, a.g.e., s.140.

<sup>56</sup> N. Aydemir, a.g.e., s.22.

<sup>57</sup> İ. Akat, G. Budak ve G. Budak, *İşletme Yönetimi* (Bariş, 1997), s.399.

belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanın talimatlarına uymaları gerektiği gibi konularda bilgi sağlarken, çalışanların kariyer olanaklarından haberdar olmalarını da sağlarlar.

Meslek seçimi ve seçilen mesleğe uyum sağlama olmak üzere iki ana konuda yardım veren kariyer rehberleri, kariyer gelişimi, planlama ve bir başka kariyere geçiş kararı vermede yardıma ihtiyacı olan bireylere aile, toplum vb. sosyo-kültürel sistemleri de dikkate alarak hizmet verirler<sup>58</sup>.

- **Kariyer Danışmanlığı:** Kariyer danışmanlığı hizmeti, kariyer amaçlarını oluşturmada, uygun kariyer basamaklarını belirlemede, kariyer hedeflerine yönelmede işgörene yardımcı olmak amacıyla insan kaynakları departmanı ya da “mentor” olarak adlandırılan kıdemli danışmanlar tarafından verilir. Özellikle kariyer seçiminde eksiklik, belirsizlik, uygun olmayan kariyer seçimi veya ilgili tutumlar arasındaki uyuşmazlık gibi durumlarda uygulanan bir programdır. Kariyer danışmanlığı, bireylerin kendilerini analiz etmesini, meslek ve kariyer hakkında bilgi edinmesini ve örgüt ile bireyin birbirine uyumlaşmasını sağlar.

- **İş Zenginleştirme:** alışanları, kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol etmek ve değerlendirmekle yükümlü kılacak şekilde onlara yeni görevler vermek olan iş zenginleştirme, mevcut işlerin yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar, teşvik edici özellikler kazandırılmak üzere yeniden biçimlendirilmesidir. “İş zenginleştirme çalışanların görevlerini çeşitlendirdiği gibi; onlara yeni bilgiler edinme ve performansları hakkında doğrudan geribildirim edinme imkanını da sağlar”<sup>59</sup>.

- **Eğitim ve Geliştirme Programları:** Örgütlerde eğitim, çalışanların ve çalışanlardan oluşan grupların, sahip oldukları veya gelecekte sahip olacakları işleri, daha etkili ve başarılı bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerinin arttıran, düşünce ve davranışlarında olumlu etkiler yapmayı

---

<sup>58</sup> R. S. Sharf, *Applying Career Development Theory To Counseling* (Brooks/Cole Pub, 1997), s.17 ; R.J.Drummond ve C.W.Ryan, *Career Counseling a Developmental Approach* (Prentice Hall,1995),s.6.

<sup>59</sup>M. J. Palmer, a.g.e., s.82.



amaçlayan, bilgi, görgü ve becerilerini arttıran eğitsel eylemler bütünüdür<sup>60</sup>. Çalışanların bilgi ve yeteneklerini ortaya çıkartarak, kariyerlerinde ilerleyebilmelerinde onlara yardımcı olan eğitim ve geliştirme programları (seminerler, kurslar vb.), çalışanın gereksinimi doğrultusunda iş başında, iş dışında veya örgüt dışında gerçekleştirilir. Özel eğitim programları, üç sınıfa ayrılır<sup>61</sup>:

1. **İşe alıştırma eğitimi**, işe yeni girmiş ya da aynı örgüt içerisinde yeni bir göreve başlamış işgörene, işin, iş arkadaşlarının ve danışmanlarının tanıtılmasıdır.
  2. **Teknik beceriler eğitimi**, örgüt içerisindeki uzmanlarca veya üniversite öğretim üyeleri tarafından verilebilecek bu eğitimler, yeni beceriler, yeni teknolojiler ya da son yenilikler üzerinde yoğunlaşmak üzere tasarlanır.
  3. **Yönetimsel beceri eğitimleri**, planlama ya da üretkenliğin artırılması konularının vurgulandığı, yöneticilerin sahip olması gereken becerilerin onlara kazandırılmasını ve artırılmasını amaçlayan eğitimlerdir. Bu eğitimler genellikle, iletişim, anlaşmazlıkları çözme ya da zaman yönetimi gibi özel becerilerin geliştirilmesine yönelik olarak düzenlenen kurs veya seminerleri kapsar.
- **Koçluk**: Belli bir gruba, belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniğidir. Koç, yöneticilerin yönetimsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen örgüt dışı danışmandır. Koçluk, bireylerin kariyer planlamalarına yardımcı olarak örgüt içerisinde yükselmek için hangi bilgi ve becerilerini geliştirmeleri gerektiğini anlamalarını sağladığı gibi; yöneticilerin amaç belirleme, karar alma, çalışanları değerlendirme vb. çalışmalarında etkinlik sağlamalarına da yardımcı olur<sup>62</sup>. Ayrıca koçun sağladığı güdüleme, işgörenin esas görevlerini ya da ilgi alanlarını belirlemesine ve örgütün başarılı olması için gereken niteliklerin tanımlanmasına da yardım eder<sup>63</sup>.

<sup>60</sup> F. Ölçer, "İşletmelerde Kariyer Yönetimi," *Amme İdaresi Dergisi*. Cilt no 30, Sayı no 4: (Aralık 1997), s. 93.

<sup>61</sup> S. Aytaç, a.g.e., s.145.

<sup>62</sup> Aynı, s.147.

<sup>63</sup> L. E. Isaacson ve D. Brown, a.g.e., s.13.

- **Kariyer Planlama Grupları:** Çalışanlara kariyerlerinin hangi basamağında oldukları ve hangi kariyerin kendileri için en uygun olduğu kararlarının kendileri tarafından verilmesi konusunda bilgi sağlayan ve bu istekleri gerçekleştirmek için bir araya gelip planlarını yapmalarında yardımcı olan kariyer planlama grupları; bireylerin gelecekteki kariyerlerini kontrol altında tutmak için kendilerini geliştirmelerini ve hedef belirlemelerini teşvik eden bir araçtır.

- **İş Rotasyonu:** Çalışanların örgüt içerisinde yatay olarak yer değiştirmesidir. Yeni işe başlayanların farklı işleri denemeleri yoluyla kendilerini test etmelerini ve bireysel değerleriyle işler arasındaki uyumu anlamalarını sağladığı gibi; örgütün hedefleri doğrultusunda başka bir bölüme transfer olan bireyin önüne, yeteneklerini geliştirip yenilerini kazanma ve yeni bir kariyer gelişimi yolu seçme fırsatlarını da sunar<sup>64</sup>.

- **Özel Gruplar için Programlar:** Örgüt içerisinde yer alan; kadınlar, azınlıklar, emekliliği gelenler gibi gruplara ihtiyaçları doğrultusunda uygulanan özel kariyer eğitim ve geliştirme programlarıdır. Bu programlara örnek olarak; emeklilik danışmanlığı, platoda olan yöneticiler için canlandırma kursları, kadınlar ve azınlıklar için kariyer danışmanlığı verilebilir.

Günümüzde bireyler tarafından güvenlik ve ücretten daha fazla aranan, kariyer geliştirme ve bireye sağladığı ruhsal kazançtır. Kariyer geliştirmeden beklenen faydanın sağlanabilmesi için bireyin, örgütün ve yöneticinin üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmeleri gerekir.

#### 2.3.4. Kariyer Geliştirmede Sorumluluklar

Günümüzde örgüt yapılarının değişmesi, kariyer sorumluluklarında da değişikliklere neden olmuştur. Sınırsız kariyer anlayışının yaygınlaşmasıyla, kariyer geliştirme sorumluluğu büyük ölçüde bireylere geçmiştir. İşgören kendi kariyerini yönetme sorumluluğunu üstlenirken, örgüte de çalışanlarının yeteneklerini geliştirmelerine imkan sağlama sorumluluğu düşmektedir. Yöneticilerin sorumluluğu

---

<sup>64</sup> M. J. Palmer, a.g.e., s.83.

ise, işgörene değer vererek onların örgütte kalmalarına önem verdiklerini gösterecek davranışlar sergilemektir<sup>65</sup>.

Tablo 2. Kariyer Geliştirme Sorumlulukları

BİREYİN SORUMLULUKLARI	YÖNETİCİNİN SORUMLULUKLARI	ÖRGÜTÜN SORUMLULUKLARI
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Kariyer geliştirme için sorumluluk al</li> <li>*Mevcut işteki performans gereksinimleri ve hedeflerin oluşturulmasında ve yerine getirilmesinde yardımcı ol</li> <li>*Gerçekçi özdeğerlemelerde bulun</li> <li>*Geri besleme (feedback) kariyer fırsatları ve gerçekçi potansiyel elde et ve kullan</li> <li>*İlgilendiğin kariyeri ve gelişme gereksinimlerini yönetici ile tartış</li> <li>*Gelişme planlarını sürekli aktif olarak izle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Bireyleri kendi kariyer geliştirme sorumlulukları konusunda destekle</li> <li>*İş gereksinim ve sorumluluklarını belirle ve anlat</li> <li>*Sürekli açık ve dürüst performans geri beslemesi sağla</li> <li>*Bireylerin kariyer düşünceleri için kurumsal kariyer bilgisi ve gerçekçi geri besleme sağla</li> <li>*Alt kademe çalışanları ile kariyer geliştirme tartışmaları yap</li> <li>*Bireylerin gelişme planlarını yerine getirmelerinde yardımcı ol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Gerçekçi kariyer geliştirmelerinin olabilmesi için örgütün misyonunu, hedeflerini ve stratejilerini anlat</li> <li>*Kariyer gereksinimleri, kurumsal seçenek, fırsatlar ve gelişme sistemleri hakkında bilgi sağla</li> <li>*Etkin bir "gözlemci-çalışan kariyer geliştirme görüşmeleri" işlemi düzenle ve uygula</li> <li>*Bireylerin kariyer geliştirme görüşmelerini değerlendirme ve uygulama konusunda yöneticileri eğit</li> <li>*Bireylere gelişme için gerekli kaynakları sağla (iş deneyimi ve eğitimi dahil)</li> <li>*Kariyer geliştirme öğelerinin kapsamlı bir sisteme bağlanmasını sağla</li> <li>*Yöneticilerin kariyer geliştirmedeki rol ve başarılarını değerlendir</li> </ul>

N. Aydemir, 1995.

"Tablo 2."de görüldüğü gibi kariyer geliştirmede bireyin sorumlulukları, kişisel kariyer planlaması yapmakla ve kendisi için hazırlanan gelişim planlarını yerine getirmekle ilgilidir. Yönetici daha çok bireyi bilgilendirmek ve teşvik etmekle sorumludur. Bireyi kariyer geliştirme konusunda bilgilendirmek ve desteklemek, performansı hakkında geri bildirim sağlamak ve örgütün sunduğu kariyer geliştirme olanaklarından bireyi haberdar etmek yöneticinin sorumlulukları arasında yer alır. Örgüt ise, kariyer geliştirme sisteminin oluşturulmasından, yöneticilerin bu konuda eğitilmesinden, örgütsel hedefler, fırsatlar, gelişim programları hakkında bilgi sağlamaktan ve yöneticilerin kariyer geliştirmedeki rol ve başarılarının değerlendirilmesinden sorumludur.

<sup>65</sup> www.kto.org.tr/dergi/kasim98

Örgüt, birey ve yöneticinin üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirdikleri ve örgüt içerisinde işlerlik kazanmış bir kariyer geliştirme sisteminin hem örgüt, hem birey hem de yönetici için birçok yararı vardır.

### 2.3.5. Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları

Kariyer geliştirme sisteminin yararları arasında; artan işgören motivasyonu ve sadakati, organizasyon içinde iyileştirilmiş iletişim ve güçlendirilmiş insan kaynakları sistemleri ve üst yönetimin sürekli desteğini kazanmak sayılabilir<sup>66</sup>.

Tablo 3. Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları

YÖNETİCİ AÇISINDAN	BİREY AÇISINDAN	ÖRGÜT AÇISINDAN
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kendi kariyerlerini idare etmede artan beceri</li> <li>● Değerli işgörenin daha çok elde tutulması</li> <li>● Müdür ve işgören arasında daha iyi iletişim</li> <li>● Verimli performans değerlendirme tartışmaları</li> <li>● Organizasyonun daha iyi anlaşılması</li> <li>● Bir bireyi geliştiren olarak artan ün</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kariyer kararlarında yardımcı olacak destek</li> <li>● Mevcut işin zenginleştirilmesi ve artan iş tatmini</li> <li>● Müdür ve işgören arasında daha iyi iletişim</li> <li>● Performans hakkında daha iyi geri bildirim</li> <li>● Firma ve geleceği hakkında mevcut bilgi</li> <li>● Daha fazla bireysel sorumluluk ya da kariyer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● İşgören becerilerinin daha iyi kullanılması</li> <li>● Tüm organizasyon seviyelerinde bilginin yayılması</li> <li>● Bir bütün olarak organizasyon içinde daha iyi iletişim</li> <li>● İnsanları geliştiren olarak daha iyi kamuya dönük imaj</li> <li>● İşgören sistemlerinin artan etkinliği</li> <li>● Organizasyonun hedeflerinin açıklığa kavuşturulması</li> </ul>

Bernardin ve Russel, 1998.

Tablo 3.'de görüldüğü gibi kariyer geliştirme sistemi sayesinde, birey çalıştığı örgüt ve kendi performansı hakkında bilgi sahibi olmakta, kariyeri hakkında karar verirken profesyonel yardım alabilmekte, iş arkadaşları ve yöneticisiyle iyi bir iletişim kurabilmekte, motivasyonu ve iş tatmini artmaktadır. Yönetici için kariyer geliştirme sistemi, aslarını geliştiren yönetici olarak tanınma, değerli işgöreni elde tutabilme imkanı, örgütü daha iyi tanıma ve anlama, kendi kariyerini yönlendirme konusunda

<sup>66</sup> H. J. Bernardin ve J. E.A. Russell *Human Resource Management* (McGraw-Hill, 1998), s.213.

daha çok bilgi sahibi olma gibi yararlar sağlar. Örgüt hedeflerinin açıklığa kavuşması, kamuoyunda insanları geliştiren imajı yaratma, örgüt içi bilgi akışı ve iletişimin kuvvetlenmesi ve işgörenin bilgi ve becerilerinden daha fazla yararlanma, kariyer geliştirme sisteminin örgüte sağladığı faydalar arasında yer almaktadır.

Kariyer geliştirmenin ve kariyer geliştirme sistemi öğelerinin işgörenin güdülenmesini sağladığı düşünülmekte ve kariyer yönetimi uygulamalarından bazılarının güdülemede kullanılan araçlarla aynı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda bir sonraki bölümde kariyer geliştirmenin güdülemedeki yeri güdüleme kuramları ve güdüleme araçları çerçevesinde belirlenmeye çalışılmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KARİYER GELİŞTİRMENİN GÜDÜLEMEDEKİ YERİ

#### 1.GÜDÜLEME KAVRAMI

Güdüleme, Fransızca ve İngilizce'deki "motiv" kavramının dilimizdeki karşılıklarından biri olan "güdü" kelimesinden türetilmiştir. Güdü, "farklı özellik ve önemde ortaya çıkan çeşitli ihtiyaçların giderilmesi için insanı harekete geçiren güç ya da dürtü"dür. Güdüleme ise, "bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için sarf edilen çabaların toplamı"dır<sup>67</sup>.

Alan yazında "güdüleme" yerine "motivasyon", "motive etme" ya da "güdülenme" kavramlarının da kullanıldığı görülmektedir. Oysa "güdüleme" ve "güdülenme" birbirlerinden farklı kavramlardır. Bir örgüt içerisinde çalışan işgörenin yönetici tarafından işini daha iyi yapması yönünde harekete geçirilmesi "güdüleme"dir. "Güdülenme" ise, aynı işgörenin istenen yönde harekete geçmesidir.

Güdüleme kavramı, alan yazında çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Güdüleme, "bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarını sağlamaktır"<sup>68</sup>.

Güdüleme, "davranışın istenen yönde değişimini sağlayacak olumlu bir yönlendirme veya yöneltme" olarak tanımlanabilir<sup>69</sup>.

Güdüleme, "örgütte bireylerin gereksinimlerini doyumla sonuçlandıracak bir iş ortamı yaratarak, bireylerin faaliyette bulunmalarını, harekete geçmelerini etkileme, onları isteklendirme ve davranışlarını değiştirme-yeni bir davranışta bulunmalarını sağlama sürecidir"<sup>3,70</sup>.

<sup>67</sup> M. Aşıkoğlu, *Motivasyon* (Üniversite, 1996), s.29. ; E. Eren, *Yönetim ve Organizasyon* (Beta,1998), s.415.

<sup>68</sup> E. Özkalp ve Ç. Kirel, *Örgütsel Davranış* (Etam, 1996), s.243.

<sup>69</sup> M. Akoğlan Kozak, *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar* (Detay, 1999), s.28.

<sup>70</sup> İ. Akat, G. Budak ve G. Budak, *a.g.e.*, s.212. ; Ö. Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Volkan, 1997), s.118.

Yukarıda verilen tanımlar ışığında güdüleme kavramı, “her bir birey için değişen içsel istek ve ihtiyaçlar ile bireylerin çevrelerinden etkilenmeleri sonucunda ortaya çıkan istek ve ihtiyaçları belirleyerek; bu istek ve ihtiyaçlar doğrultusunda uygun güdüleme araçları yardımıyla, işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda ve daha gayretli, daha istekli çalışmalarını, işlerini daha iyi yapmalarını sağlamak” şeklinde tanımlanabilir.

### 1.1. GÜDÜLEMENİN ÖNEMİ

Örgütlerin hedeflenen yönde ilerleyebilmesinde, amaçlarına ulaşmasında, verimliliğin artırılmasında ve örgüt için hayati önem taşıyan daha bir çok konuda işgörenin rolü çok büyüktür. Çünkü işgörenin diğer üretim öğelerini harekete geçirici bir özelliği vardır ve işgören, istekleri doğrultusunda üretimi arttırıp azaltabilir. Bu özellikler, üretimi dolayısıyla örgütün verimliliğini ve karlılığını direkt olarak etkileyen işgörenin, daha gayretli çalıştırılması; işe ve çalışmaya güdülenmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır<sup>71</sup>.

İşgöreni örgütsel amaçlara yöneltmede ve onların etkili ve verimli kullanımında güdüleme büyük önem taşır. “Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ve çalışanların kalitesi ile ilgili sorunlar yaşayan ülkelerde potansiyelden daha fazla yararlanmak açısından, güdülemenin ihmal edilemez bir önemi vardır”<sup>72</sup>.

Örgütlerde yöneticilerin en önemli görevlerinden biri, işgörenin örgüt amaçlarına uygun bir şekilde çalışmasını sağlayarak, etkin bir örgüt yaratmaktır. İnsanlar, yaptıkları işten zevk aldıkları, belli istek ve ihtiyaçlarını tatmin ettikleri sürece daha etkin ve verimli çalışırlar.

Yüksek performansla çalışan işgörene sahip bir örgütün etkinlik ve verimlilik amacını gerçekleştirme ve bu yolla istediği başarı düzeyine ulaşması oldukça kolaydır. İşgörenin tatmin düzeyleri ile performansları çoğu zaman doğru orantılıdır. Bu nedenle de işgörenin işlerini istekli yapmalarını ve etkili çalışmalarını sağlamak için onları güdülemek gerekmektedir.

<sup>71</sup> R. Karalar, **İşletme** (Etam, 1994), s.25. ; Ö. Yüksel, a.g.e., s.117.

<sup>72</sup> <http://meteokan.pamukkale.edu.tr/motivasyon.html>.

İşgörenin üstesinden gelebileceği iş ile ortaya koyduğu iş her zaman aynı düzeyde olmayabilir. Bireylerin üstesinden gelebilecekleri işi yeteneklerinin kapasitesi belirler. Ortaya konan işin, üstesinden gelinebilecek işle aynı düzeyde olabilmesi için, bireylerin yeteneklerini kullanmaya istekli olmaları yani çalışma ve başarıma arzularının olması gerekir. Bunun için de işgörenin güdülenmesi gerekmektedir. Güdülenmemiş bir işgörenin performans göstermesi beklenmemelidir<sup>73</sup>.

Ayrıca yöneticilerin başarısı da, astlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda davranmaya yönltebilmelerine bağlıdır. Astların her biri kendisine verilen görevi yerine getirmek için istekli olmadıkça, yönetsel etkinliklerden hiçbir sonuç alınamaz. Güdülemenin rolü bu isteği yoğunlaştırmak ve işgöreni teşvik etmektir<sup>74</sup>.

Güdüleme istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. İşgörenin davranışlarının nedenlerini anlayıp, bu davranışları örgüt amaçlarının gerçekleşebilmesi için olumlu şekilde kullanabilmede yöneticiler güdülemeye önem verirler<sup>75</sup>. İstekleri, ihtiyaçları ve ilgileri kapsayan bir diğer kavram da kariyer kavramıdır. İşgöreni anlamaya ve onları örgüt amaçları doğrultusunda kendi istekleriyle daha verimli çalıştırmaya yönelik bu iki kavram arasındaki ilişki aşağıda incelenmektedir.

## 1.2. Kariyer-Güdüleme İlişkisi

Kariyer ve güdüleme üzerine yapılan araştırmalardan ve alan yazındaki çalışmalardan, bu iki kavram arasında çift yönlü bir ilişkinin mevcut olduğu anlaşılmaktadır.

İşgörenin bireysel kariyer planlarında çeşitli güdüleme araçlarının etkisi olduğu<sup>76</sup> gibi; örgüt içerisindeki işgöreni güdülemede de kariyer geliştirmenin büyük bir etkisi olduğu görülmektedir.

Örgütlerin işgörenini kariyer planlamaları için güdüleyememeleri örgüt açısından; boş pozisyonların doldurulmasında zorluk, daha düşük işgören bağlılığı ve

<sup>73</sup> M. Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi* (Alfa, 2001), s.66. ; T. Koçel, *a.g.e.*, s.434.

<sup>74</sup> T. Koçel, *a.g.e.*, s.434,435. ; İ. Akat,G. Budak ve G. Budak, *a.g.e.*, s.212.

<sup>75</sup> <http://meteokan.pamukkale.edu.tr/motivasyon.html>.

<sup>76</sup> A. Soysal, "Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşlemesinde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan bir Uygulama," **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Mayıs 2000, Nevşehir, s.797.



eğitim-geliştirme programlarına ayrılan paranın uygunsuz kullanımı ile sonuçlanabilir. Bu durum işgören açısından ise, hayal kırıklığı, örgüt içerisinde kendini değersiz hissetme ve uygun görevlendirmeler yapılmadığında çeşitli sebeplerle işten ayrılmalarla sonuçlanabilir<sup>77</sup>.

Bu çalışmada, güdülemenin işgörenin kariyeri üzerindeki etkisi kabul edilmekle birlikte; daha ziyade kariyerin işgörenin güdülenmesi üzerindeki etkisi ortaya konmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda aşağıda güdüleme kuramları ile kariyer geliştirme arasındaki ilişki incelenmektedir.

## 2.GÜDÜLEME KURAMLARI - KARIYER İLİŞKİSİ

İşgörenin davranış nedenlerini anlamak ve onların davranışlarını örgüt amaçlarını yerine getirecek şekilde değiştirebilmek için çeşitli güdüleme kuramları geliştirilmiştir.

Bu kuramları bilen otel yöneticileri, farklı özellikteki işgören için farklı güdüleyiciler belirleyebilir, bu sayede işe karşı tutumu geliştirebilir, işgören devir oranını azaltabilir ve müşteri ilişkilerini geliştirebilirler<sup>78</sup>.

İşgöreni güdüleyen faktörleri belirlemede ve güdülenmeyi sürdürmede yöneticilere yardımcı olmak iddiasındaki güdüleme kuramları: 1.İçerik kuramları ve 2.Süreç kuramları olarak sınıflandırılır<sup>79</sup>. Aşağıda bu kuramlar kariyer geliştirme ile ilişkilendirilerek incelenmektedir.

### 2.1. İçerik Kuramları

İçerik kuramları, bireylerin çeşitli fiziksel ve psikolojik ihtiyaçları olduğunu ve bu ihtiyaçlar tarafından güdülediklerini savunan kuramlardır. Bu kuramlarda bireyleri güdülemenin, onları anlamaya dayandığı iddia edilir ve bireyin gelişimi, içsel yetenekleri, kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan yönleri üzerinde durulur İnsanları çalışmaya iten nedenleri, buna bağlı olarak ihtiyaçlarını ve isteklerini; (bireyi *neyin* güdülediğini) belirlemeye yönelik olan bu

<sup>77</sup> R.A. Noe, a.g.e., s.327,328.

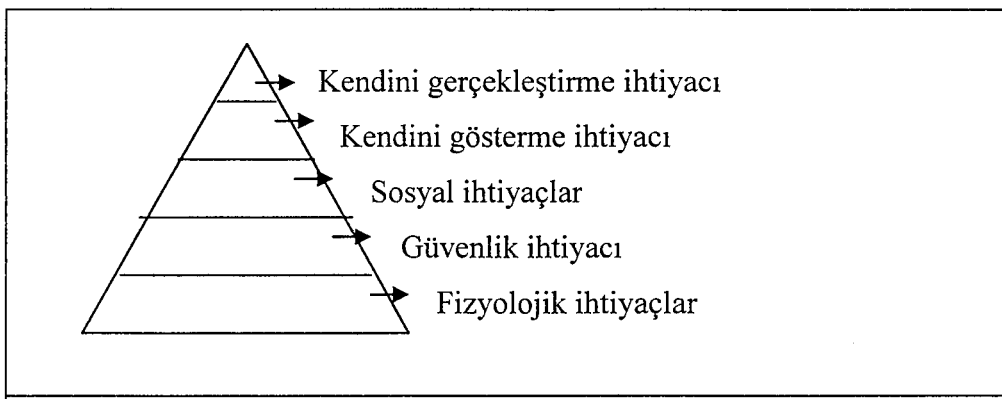
<sup>78</sup> L. J. Mullins, *Hospitality Management a Human Resources Approach*, (Pitman Publishing,1995), s.250.

<sup>79</sup> T. Koçel, a.g.e., s.436.

kuramlardan başlıcaları; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in çift faktör kuramı, Alderfer'in E.R.G. kuramı ve McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramıdır<sup>80</sup>.

### 2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi – Kariyer Geliştirme

Güdüleme kuramları arasında en çok bilineni Maslow'un insan ihtiyaçlarını, temel biyolojik ihtiyaçlardan başlayıp, psikolojik ihtiyaçlara doğru sıraladığı beş kademedен oluşan ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi Şekil 5'de biçimsel olarak görölmektedir.



Şekil 5. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Fizyolojik ihtiyaçlar, yemek yemek, su içmek, uyumak, gibi temel fizyolojik ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar sürekli tatmin gerektirirler. Örneğın insan, açlığı giderdikten bir müddet sonra, yeniden yemek yeme ihtiyaı duyar.

Güvenlik ihtiyaı, bireylerin fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılamalarının ardından önem kazanır. Can güvenliği, iş güvencesi ve gelecek güvencesi gibi, bireylerin her konuda kendilerini güvende hissetme ihtiyaıdır.

Sosyal ihtiyaçlar, bireyin bir gruba ait olma, sevmeye, sevilme ve sosyal ilişkiler kurabilme gibi ihtiyaçlarını ifade eder.

Kendini gösterme ihtiyaı içerisinde bireyin tanınma, başarı gösterme, saygı görme, prestij kazanma ve kendine güven duyma ihtiyaçları yer alır.

Kendini gerçekleştirme ihtiyaı, bireyin diğere tüm kademelerdeki ihtiyaçlarını tatmin ettikten sonra ortaya çıkan, sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık ve

<sup>80</sup> O. Onaran, **alışma Yaşamında Güdüleme Kuramları** (A.Ü. Siyasal Bil. F. Yayınları no:470, 1981), s.2. ; T. Koçel, a.g.e., s.436.

hayatının hedeflerini gerçekleştirme ihtiyaçlarını içerir. Bu ihtiyaç tamamen bireyin kendisiyle ilgili olup dış çevreden etkilenmez.

Bu kuram, iki ana varsayıma dayanır. Bunlardan birincisi, bireylerin tüm davranışlarının ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olduğu; ikincisi ise, bireylerin ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapıda olduğu ve alt kademedeki ihtiyaç giderilmeden, bir üst kademedekinin birey davranışında etkili olmadığıdır. Bu bağlamda kuram, ihtiyacın tatmin derecesinin bireyin davranışı üzerinde etkili olduğunu ileri sürmektedir<sup>81</sup>.

Tablo 4. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini, bir işyerinde çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda açıklamaya çalışmaktadır. Bu bağlamda ücretin işgören ihtiyaçları içerisinde birinci sırada yer aldığı ve fizyolojik ihtiyaçlara karşılık geldiği, iş güvenliği ve güvenli bir çalışma ortamının, ikinci sırada yer aldığı, işgörenin ait olma ihtiyacının iş ortamı içerisindeki arkadaşlık ilişkileriyle ilgili olduğu, değer ihtiyacının etkileyici bir unvan, büyük bir ofis vb.ne karşılık geldiği, kendini geliştirme imkanı veren bir işin de işgörenin kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık geldiği görülmektedir.

Tablo 4. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve İşgören İhtiyaçları

Tanımlar	İşletme Örnekleri
Fizyolojik ihtiyaçlar	Yemek ve barınma için yeterli maaş
Güvenlik ihtiyacı	Uzun süreli iş sözleşmesi, güvenli çalışma ortamı, eşit fırsatlar
Sosyal ihtiyaçlar	Çalışma arkadaşları tarafından kabul görme, yakın dostluklar
Kendini gösterme ihtiyacı	Etkileyici unvan, büyük ofis, şirket arabası
Kendini gerçekleştirme ihtiyacı	Kendini geliştirmeyi saylayıcı bir iş imkanı

\_\_\_\_\_, "İşletmelerde Motivasyon" [www.insankaynaklari.arthurandersen.com](http://www.insankaynaklari.arthurandersen.com)

Maslow'un kuramı doğrultusunda, işgören ihtiyaçlarının birbirini takip eden beş gruptan oluştuğu ve bu ihtiyaçların giderilmesi yoluyla işgörenin güdüleneceği ileri sürülmektedir. Bu kuram bağlamında kariyer geliştirmenin güdüleme ve güdülenmedeki etkileri şöyle sıralanabilir:

- Kuram, bireylerin sahip olduklarından çok sahip olmak istedikleri (ihtiyaçları) uğrunda şevk ve istekle çaba gösterdiklerini savunmaktadır. Bu durumda örgütün ve yöneticinin işgöreni güdüleyebilmesi için onların

<sup>81</sup> T. Koçel, a.g.e., s.437,438.

ihtiyaçlarından (sahip olmak istediklerinden) haberdar olması gerekmektedir. Bunu bilen bir yönetici bireye ihtiyacını giderme olanağı sağlayarak, onu örgütün kendisinden beklediği şekilde davranmaya sevk edebilir<sup>82</sup>. Bireyin istek, ihtiyaç ve hedeflerinin belirlenmesinde kariyer planlaması oldukça etkili bir yöntemdir. Hem bireyin kendisine dönerek gerçekte ne istediğini anlamasına hem de örgütün bireyin istek ve ihtiyaçlarından haberdar olmasına yardımcı olur. Böylece örgüt ve yöneticiler, ihtiyaçlarından haberdar oldukları bireyleri doğru araçları kullanarak güdüleyebilirler. Aynı zamanda “...bireylerin kariyer kararlarını mesleki beklentileri yanında, değerleri, inançları ve özel yaşamdaki istek ve ihtiyaçlarının şekillendirdiği...”<sup>83</sup> düşünülecek olursa, kariyer planlamasının bireyin kendisi için uygun kariyeri seçmesinde olduğu kadar bireyin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ulaşmak istediği pozisyon hakkında bilgi sahibi olan örgütün, işgücü planlamasını işgörenin geleceğe dair planlarını göz ardı etmeden yapmasına da katkı sağlayacağı görülebilir.

- Maslow’un ilk sırada yer vermiş olduğu fizyolojik ihtiyaçlarını, çalışmak ve belli bir ücret kazanmak yoluyla bir nebze de olsa karşılayan birey artık kendisini güvende hissetmek istemektedir. Kariyer uygulamaları, işgören tarafından örgütün kendisiyle uzun vadede çalışmak istediğinin bir göstergesi olarak algılanabilir. Çünkü kariyer planlama ve kariyer yönetiminde bireyin örgüt içerisindeki ilerlemesi ve ulaşabileceği pozisyonlar örgüt olanakları doğrultusunda belirlenmekte, istediği statüye ulaşması için gerekli olan bilgi deneyim ve dolaylı olarak süre kendisine bildirilmektedir. Bu çalışmaların bireyde -iş güvencesine sahip olduğu- izlenimini yaratması muhtemeldir. Ayrıca kariyer geliştirme programları aracılığıyla bireye alanındaki yeni gelişmeleri öğrenme ve gerekli eğitimlerden yararlanma imkanı verilmektedir. Bu da bireyin kendisini sürekli yenileyerek geliştirmesine ve gerektiği durumda yetenek ve uzmanlığı sayesinde başka bir iş bulabilme inancının güçlenmesine yardımcı olmaktadır. Yani işgören mevcut işinden ayrılrsa da; yeni bir örgüte dahil olmasında ona yardımcı olacak, bir anlamda kendisini güvende hissetmesini sağlayacak nitelikler kazanmaktadır.

<sup>82</sup> T. Koçel, a.g.e., s.440.

<sup>83</sup> T. Wilson ve G. Davies, “The Changing Career Strategies of Managers” **Career Development International** Vol.4, No.2, (1999), s.102.

- İş arkadaşlarıyla olan iyi ilişkileri ve dostluklarının yanında yöneticisiyle arasındaki iletişimin kuvvetlenmesi (kariyer uygulamalarının olumlu etkilerinden biridir) de işgörenin ait olma ihtiyacının karşılanmasında olumlu etki yapabilir. Ayrıca özel gruplar, kariyer merkezleri ve kariyer atölyeleri gibi kariyer geliştirme programlarının, işgörenin çeşitli gruplara dahil olmasını sağlayarak ait olma ihtiyacını tatmininde etkili olacağı söylenebilir.

- Terfi, işgöreni daha büyük bir ofise, daha fazla yetki ve otoriteye, daha fazla maaş ve saygınlığa ulaştırabilecek bir araçtır. Kariyer uygulamaları aracılığıyla kendisine en uygun işe yerleştirilen işgörenin sevdiği ve yetenekleriyle uyumlu bir işte, ilerlemesi aksi durumdan daha büyük bir ihtimaldir. Bu durumdaki bir işgörenin değer görme ihtiyacını karşılayabilmek için en etkili aracı olan terfi imkanı, kariyer uygulamaları ile bir anlamda kendisine sunulmuş olur. Kariyer yönetimi aracılığıyla belirlenen örgüt amaçlarıyla uyumlu kariyer yolları, bireyin örgüt içerisinde ilerleme imkanı olduğuna inanmasını sağlar. Kariyer uygulamalarından faydalanmayan örgütlerde, çalışanların sadece kendi tahminleri ve istekleri doğrultusunda belirledikleri hedeflerine ulaşamamalarının onlarda hayal kırıklığı ve performans düşüklüğü yarattığı da unutulmamalıdır.

- İnsan sürekli yeni şeyler öğrenen, sürekli gelişim ve değişim içinde olan bir canlıdır. Kariyer yönetimi aracılığıyla sunulan esnek kariyer yolları, işgörene örgüt içerisinde istediği pozisyona geçiş yapabilme imkanı sağlayarak onun değişen istek ve ihtiyaçlarına da cevap verebilmektedir.

- Maslow, ortalama bir insanın fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyacının %70'ini, ait olma ihtiyacının %50'sini, değer ihtiyacının %40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının da sadece %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür<sup>84</sup>. Maslow'un ihtiyaçlar sıralaması-işgücü potansiyeli değerlendirmesinde, ihtiyaç kademesi yükseldikçe potansiyelin arttığı görülmektedir. Fakat bireylerin üst düzeylere çıktıkça yaşamda başarısızlığın etkisi ile yeniden alt düzeydeki ihtiyaçlara yöneleceği bu bağlamda da potansiyellerinin gitgide daha az kısmını kullanacakları belirtilmiştir<sup>85</sup>. Bireylerin sevmedikleri, ilgi duymadıkları, yapmaktan haz almadıkları işlerde çalışmalarının

<sup>84</sup> T. Kaynak, **Organizasyonel Davranış** (İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1990), s.122.

<sup>85</sup> S. Aytaç, **a.g.e.**, s.36.

iş yaşamında başarısızlık ve tatminsizlikleri beraberinde getireceği açıktır. Nitelik, istek ve hedeflerini kariyer planlama aşamasında örgüt desteğiyle belirlemiş ve (örgüt hedefleriyle uyumlu olmak koşuluyla) kendisine en uygun işe yerleştirilmiş olan bir işgören ise; sevdiği ve yapmaktan zevk aldığı bir işte çalışabilecektir. Böyle bir işgörenin kendini gerçekleştirme ihtiyacına ulaşma ihtimalinin, diğerlerine göre daha yüksek olacağı söylenebilir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanmasında kariyer geliştirme programlarının sunduğu danışmanlık ve eğitim hizmetlerinin de büyük katkısının olabileceği açıktır.

### 2.1.2. Çift Faktör Kuramı – Kariyer Geliştirme

Herzberg, bireylerin iş ortamında güdülenmelerini etkileyen faktörlerin iki farklı gruptan oluştuğunu iddia etmiştir. Birinci grupta, bireyleri güdüleme özellikleri olmayan fakat yoklukları durumunda bireylerin güdülenmesini imkansız kılan ve iş tatminsizliğine yol açan hijyen (koruma) faktörleri yer alır. İşle ilgili fakat işin dışında olan bu faktörlerin varlığı bireylerin güdülenebileceği ortamı yaratır. İkinci grupta ise, işin kendisini kapsayan ve bireye kişisel başarı hissi vererek güdülenmesini sağlayan, güdüleyici faktörler yer alır. Herzberg'in iki grup altında topladığı faktörler Tablo5.'de biçimsel olarak görülmektedir.

Tablo 5. Çift Faktör Kuramı

Hijyen (Koruma) Faktörleri	Güdüleyici Faktörler
Şirket politikası ve yönetim Nezaretçi ve nezaretçiyle ilişkiler Çalışma koşulları Ücret Statü İş arkadaşlarıyla ilişkiler	Başarı Tanınma İşin (kendisi) özellikleri Sorumluluk İlerleme imkanı Gelişme imkanı

C. Baysal ve E. Tekarslan, 1996.

Herzberg, tatmin edici ücret, uygun çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler ve diğer hijyen faktörlerinin varlığının bireyin güdülenebileceği ortamın yaratılması için gerekli olduğunu; bu faktörlerin yokluğunda ilerleme imkanı,

sorumluluk ve şekilde yer alan diğer güdüleyici faktörlerin varlığının dahi bireyi güdüleyemeyeceğini savunmaktadır.

Çift faktör kuramı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini destekleyen bir kuramdır. Herzberg'in hijyen faktörleri ihtiyaçlar hiyerarşisinin üç alt kademesine; güdüleyici faktörleri ise diğer iki üst kademesine denk gelmektedir. Maslow'un üst kademelerdeki ihtiyaçların motivasyonda daha etkili olduğu iddiası da bu çalışmaya destek vermektedir<sup>86</sup>.

Bu kuram çerçevesinde düşünüldüğünde, hijyen faktörlerinden iş arkadaşlarıyla, astlarla ve üstlerle ilişkilerin, güdüleyici faktörlerden de tanınma, işin kendisi ve ilerleme ve gelişme imkanlarının kariyer geliştirmeyle ilişkili oldukları görülmektedir. İşgörene bir arada olma ve kariyerlerini şekillendirme imkanı veren kariyer planlama grupları, kariyer atölyeleri vb. sayesinde, işgören, iş arkadaşlarıyla ilişkilerini kuvvetlendirilebilir ya da yeni arkadaşlar edinebilir. Kariyer planlaması sırasında da bireyler astları ve üstleri ile olan ilişkilerini kuvvetlendirme imkanı bulabilirler. Yine kariyer geliştirme sistemi içerisinde yer alan faaliyetler sayesinde bireyler, örgüt içerisinde tanınabilirler. Daha açık bir ifadeyle, kariyer geliştirme aracılığıyla, gerek kendi yöneticileri gerekse kariyer geliştirmeyle ilgili çalışmalarda bulunan diğer yöneticiler, işgörenin istekleri, amaç ve hedefleri ve performansı hakkında gerçekçi bilgiler edinebilir. Kariyer planlama aşamasında sahip olmak istediği kariyer ve bu bağlamda işler hakkında bilgi edinmiş olan işgören kendisine en uygun işi seçebilir. Kendisine uygun bir iş seçme ve o işe geçiş yapma konularında danışmanlık ya da eğitim hizmetlerinden ve açıkça belirlenmiş olan kariyer yollarından yararlanabilir. Kariyer geliştirme, işgörene istekleri doğrultusunda ve planlı bir mesleki ilerleme imkanı sağlarken aynı zamanda kariyer geliştirme programları aracılığıyla kendini geliştirme imkanı da sağlamaktadır. Sonuç olarak Herzberg'in kuramı çerçevesinde düşünüldüğünde kariyer geliştirmenin özellikle güdüleyici faktörleri sağlamada etkili olduğu görülmektedir.

<sup>86</sup> S. Aytaç, a.g.e., s.37. ; A. C. Baysal ve E. Tekarslan, **Davranış Bilimleri** (Avcıol, 1996), s.113.

### 2.1.3. ERG Kuramı – Kariyer Geliştirme

İnsan ihtiyaçlarına dayalı olarak ileri sürülen güdüleme kuramlarından bir diğeri de Alderfer'in ERG kuramıdır. Alderfer, insan ihtiyaçlarını üç gruba ayırmıştır. Bunlar: Varolma(Existence), aidiyet-ilişki kurma (Relatedness) ve gelişmedir (Growth).

Erg kuramında ilk düzeyde yer alan varolma ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına denk gelmektedir. Aidiyet (ilişki kurma) ihtiyacı, bireylerin sosyal ilişkiler kurma, sevgi, saygı ve itibar gereksinimlerini kapsamaktadır<sup>87</sup>. Gelişme ihtiyacı ise, bireylerin kendi çabaları ile kendilerini geliştirmelerini kapsamaktadır. Alderfer'in gelişme ihtiyacı Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyacından farklı olarak bireyin çevreden gelen uyarılardan etkileneceğini ve bu uyarıların bireyin yeteneklerini ortaya çıkarmakta etkili olacağını savunmaktadır<sup>88</sup>.

ERG kuramı ilk bakışta Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin sadeleştirilmiş hali gibi görünmekle beraber, bazı noktalarda bu kuramdan ayrılmaktadır.

Alderfer'e göre<sup>89</sup>;

- İhtiyaçlar belli bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir. Örneğin bazı bireyler için ait olma ihtiyacı fiziksel ihtiyaçlardan önde gelebilir.
- Birden fazla ihtiyaç grubu bireyi aynı anda güdüleyebilir.
- Birden fazla ihtiyacın tatmini aynı anda gerçekleşebilir.
- Bireyler bir üst seviyedeki ihtiyaçlarını tatmin için çalışırken, bir önceki ihtiyaç grubuna gerileyebilirler. Yani İhtiyaçlar hiyerarşisinde ileri sürülen tatmin-ilerleme kuralı reddedilmektedir. "Alderfer'e göre eğer varolma ve ilişki ihtiyaçları tatmin edilmemişse: 1.İlişki ihtiyacının tatminsizliği, varolma ihtiyacının daha üst düzeyde tatminini artırır. 2.Gelişim ihtiyacının daha az tatmin edilmesi ise ilişki ihtiyacını artırır"<sup>90</sup>.
- Üst düzey ihtiyaçların tatmin düzeyi arttıkça, o ihtiyaçlara olan talep de artacaktır. Örneğin, gelişme ihtiyacını karşılayan bireyler bağımsızlıkları arttıkça bu ihtiyacı gelecekte de tatmin etmeyi arzularlar<sup>91</sup>.

<sup>87</sup> Ö. Yüksel, a.g.e., s.128.

<sup>88</sup> S. Aytaç, a.g.e., s.39.

<sup>89</sup> A. C. Baysal ve E. Tekarşlan, a.g.e., s.115. ; M. Aşıkoğlu, a.g.e., s.93-95.

<sup>90</sup> E. Özkalp ve Ç. Kirel, a.g.e., s.254.

<sup>91</sup> Ö. Yüksel, a.g.e., s.128.



Bu kuramın güdüleme kavramına getirdiği diğer bir yenilik ise, ihtiyaçları sürekli ve dönemsel ihtiyaçlar olmak üzere ikiye ayırmasıdır. Sürekli ihtiyaçlar, bireyin davranışını sürekli olarak güdülediği ileri sürülen başarıma, sevilme, popüler olma gibi daha çok sosyal ve üst düzeyde yer alan ihtiyaçlardır. Dönemsel ihtiyaçlar ise, periyodik olarak ortaya çıkan ve giderildiklerinde güdüleyici olmaktan çıkan ihtiyaçlardır.

Alderfer'e göre tatmin edildikçe güçlenen, "kendini geliştirme"; kariyer programlarının işgörene sunduğu imkanlardan biridir. Kariyer planlama ve kariyer yönetimi aracılığı ile kendine uygun işlerde çalışma fırsatı yakalayan işgören, istediği pozisyona ulaşabilmek için ihtiyaç ve niteliklerine uygun danışmanlık, eğitim, vb hizmetlerden yararlanarak kendini geliştirme imkanına da sahip olacaktır. Kendini geliştirme ihtiyacının tatmin edildikçe arttığı düşüncesinden hareketle, kariyer geliştirme sistemi öğelerinin bireylerde sürekli bir güdülenme sağlayacağı sonucu çıkartılabilir.

#### 2.1.4. Başarı Güdüsü Kuramı –Kariyer Geliştirme

Mc Clelland'ın geliştirdiği bu kuramda çalışma yaşamında üç temel güdü olduğu, diğer bir ifadeyle bireylerin üç temel ihtiyacın etkisi altında davranış gösterdikleri ileri sürülmüştür<sup>92</sup>. Bunlar:

*Bağlanma İhtiyacı:* İlişki kurma, bir gruba dahil olma ve sosyal ilişkileri kapsayan gruptur. Bağlanma ihtiyacı yüksek bir işgörenin, dayanışmayı rekabete tercih ettiği, işletmeyi benimseyerek insancıl ilişkilere ve işbirliğine önem verdiği söylenebilir. Örgüt içerisinde bir gruba dahil olmak ve meslektaşlarla iyi ilişkilere sahip olmak bu tip işgörenin güdülenmesinde önemli yer tutar.

*Güç İhtiyacı:* Bir işin veya insanların başında olmaktan, güç ve otorite sahibi olmaktan hoşlanan işgörende bulunan ihtiyaçtır. Güç ihtiyacı yüksek olan işgören, işyerinde yükselme, statü ve yetki sahibi olma yönlü gereksinimleri giderildikçe güdülenirler.

*Başarıma İhtiyacı:* Amaçları bir işi daha önce yaptıklarından daha iyi ve verimli yapmak olan; kendilerini başarılı olmaya mecbur hisseden işgöreni güdüleyen ihtiyaçtır.

<sup>92</sup> İ. Akat, G. Budak ve G. Budak, a.g.e., s.217. ; T. Koçel, a.g.e., s.442.

Bu ihtiyacın tatmini; ulaşılabilir amaçlara, bireye uygun sorumluluklara, gerçekçi kontrol ve değerlendirmelere bağlıdır<sup>93</sup>.

Mc Clelland'ın kuramı çerçevesinde kariyer planlama; örgüte ve yöneticilere işgörenin hangi tip ihtiyaçlara sahip olduğunu tespit etmede ve ihtiyaçlarına uygun işlere yönlendirilmesinde yardımcı olur. Bağlanma ihtiyacı kuvvetli olan bireyler açısından, kendi geleceğiyle son derece alakalı bir örgüt içerisinde çalışmak, kariyerini yönlendirme amaçlı atölyelere, çalışma gruplarına katılmak önemli güdüleyiciler olabilir. Güç ihtiyacı yüksek bireyler için kariyer yönetimi içerisinde, ilerleyebileceği yolun ve yükseleceği pozisyonların kendisiyle birlikte belirlenmesi ve yükselme imkanının varlığının teyit edilmesi, istikrarlı bir yükselme ve artan yetkileri beraberinde getireceğinden güdüleyici etki yaratabilir. Başarma ihtiyacı yüksek olan bireyler, bir iş başardıkça, başarmış olmanın verdiği içsel tatminle güdülenirler. Bireylerin yetenek, bilgi ve istekleriyle uyumlu işlerde başarılı oldukları düşünüldüğünde, kendilerine uygun işlerde çalışmanın bu ihtiyaçla güdülenen işgörelere yardımcı olacağı ileri sürülebilir. Ayrıca kariyer geliştirme programları bu işgörelenin bilgi ve yeteneklerini arttırmada etkili olacak ve bu yolla başarılarına katkıda bulunabilecektir.

Kapsam kuramları temelde bireyi davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye ve bu faktörleri kullanarak güdülemeyi sağlamaya yöneliktir. Bu kuramlara göre bireyler, çeşitli ihtiyaçları (içsel faktörler) doğrultusunda davranışta bulunurlar. Yöneticilerin işgöreni güdüleyebilmeleri, onların hangi ihtiyaçları doğrultusunda davrandıklarını tespit etmelerine ve bu ihtiyaçların tatminini sağlayacak olanakları kendilerine sunabilmelerine bağlıdır. Kapsam kuramlarının tamamı için geçerli olan işgörenin ihtiyaçlarının belirlenmesinde, bireysel ve örgütsel kariyer planlamanın büyük faydalar sağladığı söylenebilir. Bu yolla hem bireyin ne istediğinin tam olarak farkına varması hem de örgütün ve yöneticilerin çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarından haberdar olmaları sağlanır. Ayrıca her kuramda ayrı ayrı belirtildiği gibi kariyer geliştirme sistemi öğelerinin bireylerin güdülenmesinde büyük bir rolü olduğu muhtemeldir.

---

<sup>93</sup> E. Özkalp ve Ç. Kirel, a.g.e., s.256. ; M. Aşkoğlu, a.g.e., s.91.

## 2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramlarında, işgörenin işe daha iyi nasıl yönlendirilebileceği ve daha başarılı çalışmalarını sağlayan etmenlerin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bireyin içinde bulunan içsel faktörlerden çok dışında, çevresinde bulunan faktörler tarafından kontrol edildiğini iddia eden bu kuramlar, bireyin içindeki güdülerini anlamak yerine bireyin çevresinde bulunan ve onun davranışlarını etkileyen faktörleri anlamaya ve kullanmaya yöneliktir. Süreç kuramları, işgörene veya çalıştığı çevreye dışarıdan müdahale ederek, işgörenin nasıl güdülenebileceğini araştırır<sup>94</sup>. Şartlanma, beklenti, eşitlik, ve amaç kuramları, bu kuramlar içerisinde yer alır.

### 2.2.1. Şartlanma Kuramları – Kariyer Geliştirme

Şartlanma kuramları, dışarıdan gelen uyarıların içgüdüsel reflekslere dayalı olarak etkilediğini ileri süren klasik şartlanma ve davranışın karşılaştığı sonuçtan etkilenerek gönüllü tepkilerle oluştuğunu savunan sonuçsal şartlanma olmak üzere iki çeşittir.

Klasik şartlanma, Ivan Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirmiş olduğu bir kuramdır. Pavlov, deneylerinde köpeğe yiyecek verirken her defasında zil çalmış ve bir süre sonra köpeğin kendisine yemek verilmediği halde zil sesini duyduğunda yemek yeme davranışı gösterdiğini (ağzının sulanması, yiyecek aranması gibi) gözlemlemiştir. Bu deney sonucunda, uyarıların (deneydeki zil sesi gibi) içgüdüsel reflekslere dayalı olarak davranışı etkilediğini ileri sürmüştür<sup>95</sup>.

Sonuçsal şartlanma, güdüleme kuramı olarak kabul edilen şartlanma türüdür<sup>96</sup>. B.F. Skinner tarafından geliştirilen bu kuram, insan davranışlarının içten gelen dürtülerle değil, çevresel tepkilerle yönlendirildiğini ve davranış sonucunda karşılaşılan sonucun davranışın devamlılığını etkilediğini savunmaktadır.

Kurama göre, davranış çevre tarafından ödüllendiriliyorsa ya da bu davranışın sonucu birey tarafından "memnun edici" olarak değerlendiriliyorsa, muhtemelen birey davranışını tekrarlayacaktır. Durum tersine döndüğünde, yani davranış cezayla

<sup>94</sup> O. Onaran, a.g.e., s.3. ; T. Koçel, a.g.e., s.437.

<sup>95</sup> Ö. Yüksel, a.g.e., s.132.

<sup>96</sup> T. Koçel, a.g.e., s.444.

sonuçlanıyorsa ya da davranışın sonucu birey tarafından “üzücü, acı verici” olarak değerlendiriliyorsa, bireyin davranışı tekrarlamayacağı muhtemeldir. Bununla birlikte, ödül ve ceza konusunda yapılan çalışmaların, cezalandırmanın davranışı değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını ortaya koydukları da unutulmamalıdır<sup>97</sup>. Örneğin; servis esnasında bakmakla yükümlü olduğu masalarla (postasıyla) tam olarak ilgilenmeyen, iyi hizmet vermeyen bir garson, uyarılmadığı sürece muhtemelen aynı davranışı sürdürmeye devam edecek, daha iyi hizmet vermeye çalışmayacaktır. Aynı garsonun, davranışı sebebiyle şefi tarafından eleştirilmesi, azarlanması, bir anlamda cezalandırılması, bu davranışı bir daha göstermemeye çalışmasına ve daha iyi servis verebilmek için güdülenmesine neden olur. Fakat bu tavırla, karşılaşmak garsonun işi ya da şefi hakkında kötü düşüncelere kapılmasına ya da aldığı negatif elektriği müşterilere yansıtmaya da sebep olabilir. Aynı restoranda postasıyla ilgilenen ve iyi hizmet veren bir garsonun şefi tarafından taktir edilmesi, övülmesi, bir anlamda ödüllendirilmesi ise hem o garsonda hem de diğerlerinde bu davranışı yeniden gösterme çabasını yani iyi hizmet vermek için güdülenmeyi sağlayacaktır.

Kariyer geliştirmenin bu kuram bağlamında nasıl bir güdüleyici etkisinin olabileceği aşağıda maddelendirilmiştir:

- Kariyer geliştirme sistemi ve öğeleri öncelikle her bir birey için haz verici ve üzücü davranışların neler olabileceği konusunda örgüt ve yöneticiye bilgi sağlar. Bu da yöneticinin bireyi güdülemede etkili ödülleri ya da cezaları kullanmasını ve bireyin kendisi için en uygun yöntemle güdülenmesini sağlar.
- Kariyer sistemi öğelerinin bütün işgörene değil de belli niteliklere sahip bazı işgörene uygulandığı örgütlerde, bu imkanın sunulması birey için başlı başına bir ödül anlamı taşıyabilir. Ayrıca kariyer programları içerisinde yer alan çeşitli hizmet ve uygulamalara katılma ya da katılamama durumu da bireyin güdülenmesinde etkili olabilir.
- Kariyerde yatay veya dikey yönde ilerleme olanaklarının planlı bir şekilde işgörene sunulması ve gerekli niteliklere sahip işgörenin belirtilen yolda ilerlemeye başlaması, (bu durumu ödül olarak algılıyorsa) hem o birey hem de diğer çalışanlar için güdüleyici etki yapabilir.

<sup>97</sup> T. Koçel, a.g.e., s.444-446.

## 2.2.2. Beklenti Kuramları – Kariyer Geliştirme

Gereksinimlerin davranışı başlatmak için yeterli olmadığını, bireylerin davranış sonucunda tatmin elde etme beklentileri olduğunu ve güdülenmenin bu beklentiyle ilgili olduğunu savunan beklenti kuramları, güdüleme konusunda önemi gittikçe artan kuramlar arasındadır. Beklenti kuramları iki ayrı kuramdan oluşmaktadır.

### 2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı – Kariyer Geliştirme

Öncülüğünü Lewin ve Tolman'ın yaptığı beklenti kuramı asıl olarak Vroom tarafından geliştirilmiştir. Vroom'un kuramına göre güdülenme, bireyin belli bir davranış sonucunda bir amaca ulaşacağına dair beklentisi ile o amacın birey için öneminin (arzulanma derecesinin-valensinin) çarpımına eşittir. Bu durum;

$$(\text{Güdülenme} = \text{Valens} \times \text{Bekleyiş})$$

olarak formüle edilmektedir<sup>98</sup>. Vroom'un kuramı üç temel kavrama dayanmaktadır. Bunlar:

*Çekicilik (Valens)*, bireyin belli bir gayret sarf ederek elde edeceği sonucu arzu etme derecesini ifade eder. Valens, -1, 0, +1 olmak üzere üç ayrı değerden birini taşıyabilir. “Bireyin bir sonuç için olumlu yada olumsuz tercihleri olabileceğinden, arzulama derecesi de negatif ya da pozitif olabilmektedir. Birey bir sonucu elde etmemeyi etmeye tercih ediyorsa, arzulama derecesi negatiftir. Eğer birey bir sonuca karşı kayıtsızsa, arzulama derecesi sıfır olur”<sup>99</sup>. Bu durum bir örnek yardımıyla açıklanacak olursa; sezon boyunca çıkarttığı tüm yemeklerin tat, görüntü, porsiyon büyüklüğü vb. özelliklerinde standardı tutturması durumunda bir haftalık ek izin alacağını bilen bir aşçı düşünelim. Bu örnekte valens aşçının bir haftalık izni, yani ödülü isteyip istememesine göre değer alacaktır. Aşçı için bu ödül önemli ve cazip ise valens +1 değerini alır ve aşçı bu ödülün çaba sarf etmeye değerliğini düşünür. Eğer bu ödül aşçı açısından bir önem taşıyorsa, hatta ek tatil ödül olarak bile nitelendirilmiyorsa, valens -1 değerini alır ve aşçı bu sonuç için çaba sarf etme gereği duymaz. Ek tatil aşçı için olumlu yada olumsuz hiçbir anlam ifade etmiyorsa bu durumda valens 0 olur. Valensin -1 ve 0 değerleri birey için güdülenmenin gerçekleşmeyeceği anlamını taşır.

<sup>98</sup> Ö. Yüksel, a.g.e., s.129 ; C. Baysal ve E. Tekarslan, a.g.e., s.117.

<sup>99</sup> M. Aşıkoğlu, a.g.e., s.118.

“Bireylerin ödüle verdikleri değer, bir balkıma ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme düzeyini de gösterir”<sup>100</sup>. Bu bağlamda, güdülenmeyi direkt etkileyen valens örgüt ve yönetici tarafından göz ardı edilmemeli ve bir davranışın hak edeceği ödül doğru seçilmelidir. Sonuçta ödülün çekici oluşu, bir anlamda o işi yapmayı ya da uğrunda daha fazla çaba göstermeyi de çekici hale getirecektir. Diğer bir anlatımla, yüksek valens, bireyin daha fazla çaba göstermesinde etkilidir.

*Beklenti*, bireyin belli bir davranış sonucunda ödül alıp almayacağı hakkındaki düşüncesidir. Birey gösterdiği gayret ve çaba sonucunda bir ödüle ulaşacağına inanıyorsa, beklenti +1; inanmıyorsa, 0 değerini alacaktır. Güdülenme=valens x beklenti olduğuna göre, beklentinin 0 oluşu bireyin güdülenmeyeceğini gösterir.

*Araçsallık*, bireyin gösterdiği performans karşılığında ulaşacağı sonucun yani alacağı ödülün, başka bir ihtiyacını karşılamaya yaramasıdır. Burada bireyin aldığı ödül birinci derece sonuç, ödül sayesinde karşılanan ihtiyaç ya da ulaşılan diğer ödül ikinci derece sonuç olarak isimlendirilir. Araçsallık ise, ikinci derece sonuca ulaşabilmek için birinci derece sonucun kullanımudur.

Örneğin birey, daha fazla saygı görmek ya da yetki sahibi olmak için, terfi etmeyi arzuluyorsa ve daha fazla gayret gösterip iyi bir performans sergilemesi durumunda terfi ettirileceğine inanıyorsa, bu yönde güdülenir ve daha çok çalışır. Çalışmaları sonucunda terfi ettirilmesi bireyin ulaşacağı birinci derece sonuçtur. Bu sonucun aracılığıyla birey daha fazla yetki sahibi olur ve daha fazla saygı görürse ikinci derece sonuca da ulaşmış olur.

Vroom yaklaşımına göre bireyin güdülenebilmesi için; belirli düzeyde çaba gösterdiğinde belirli bir başarıya ulaşacağına inanması (beklenti), bu başarıyı ikinci derece sonuçlara ulaşmak için gerekli görmesi (araçsallık) ve hem birinci hem de ikinci derece sonuçları arzu etmesi (valens-çekicilik) gerekmektedir<sup>101</sup>.

Vroom’un kuramı beklenti kuramları arasında büyük yer tutmakla beraber yöneticilere işgöreni nasıl güdüleyebilecekleri hakkında bilgi vermektten çok, güdülenme olayının nasıl gerçekleştiğini ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu kuram çerçevesinde örgüt ve yöneticinin aşağıdaki hususlara dikkat etmesi gerekmektedir<sup>102</sup>.

- Birey için hangi çeşit ve düzeyde sonuçların önemli olduğu

<sup>100</sup> T. Koçel, a.g.e., s.447.

<sup>101</sup> Ö. Yüksel, a.g.e., s.130.

<sup>102</sup> T. Koçel, a.g.e., s.448.

- Örgüt için ne tür davranış ve performansın arzulandığının belirlenmesi
- Performans ile ödül arasında ilişki kurulması

Bireylerin Vroom'un kuramında iddia edilen şekilde güdülendikleri düşünülürse, kariyer geliştirmenin güdülemeye etkileri aşağıdaki gibi olabilir.

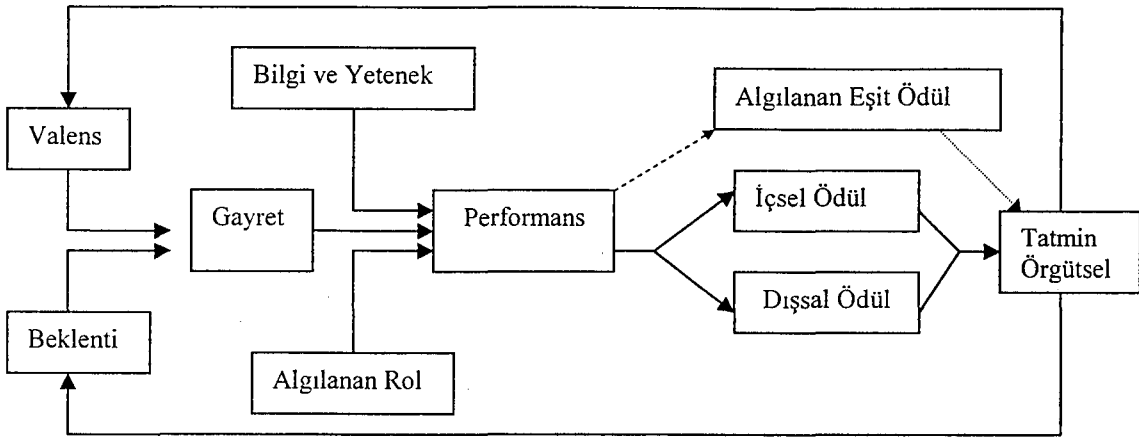
- Güdülenmede, "bireyin performansı sonucunda alacağı ödülün yine birey açısından tatminkar olması" bir zorunluluk olarak kabul edildiğine göre; bireyin arzulanabileceği ödüllerin belirlenmesi de bir zorunluluktur. Bireylerin istek ve ihtiyaçlarının ortaya konmasında da kariyer planlamasının büyük bir rolü vardır. İşgörene arzuladığı ödülün sunulabilmesi onun örgüt tarafından daha iyi tanınması ve anlaşılması yoluyla mümkündür. Bu bağlamda, yüksek valens elde etmede kariyer planlamasının, kariyer danışmanlık-rehberlik hizmetlerinin etkili olacağı ileri sürülebilir.

- Bireyin örgütü daha iyi tanınması, kendisine ne tür olanak ve ödüller sunabileceğinden haberdar olması; beklentinin şekillenmesinde, bireyin belli bir ödüle ulaşip ulaşamayacağına ya da nasıl ulaşacağına dair fikir sahibi olmasında etkili olacaktır. Kariyer yönetimi ve çeşitli kariyer geliştirme programları, bireyin hem örgütün bu alanda görevlendirdiği kişiler hem de kendisi gibi çalışanlar tarafından, örgüt hakkında bilgilendirilmesinde ve bu bağlamda beklentisinin şekillenmesinde etkili olabilecek yöntemlerdir.

#### **2.2.2.2. Lawler-Porter Modeli – Kariyer Geliştirme**

Bu kuram, Vroom'un kuramında ortaya koyduğu beklenti, araçsallık ve valens (çekicilik) kavramlarını kabul etmekte, fakat başarının sadece bu kavramlara bağlı olmadığını savunmaktadır. Lawler ve Porter bireyin başarısında, sahip olduğu "bilgi ve yetenek" ile örgüt içerisinde kendisi için "algıladığı rolün" de etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Onlara göre, başarı sadece yüksek gayret göstermekle elde edilmez. İşgören ne kadar çaba harcarsa harcarsın, çalıştığı konu hakkında yeterince bilgi ve yeteneğe sahip değilse, yüksek performans gösteremeyecek ve başarılı olamayacaktır. Ayrıca bireyin, bilgi ve yeteneğin dışında örgütün kendisine yüklediği role dair uygun bir rol anlayışına da sahip olması gerekmektedir. Aksi durumda rol çatışmaları ortaya

çıkacak ve başarı engellenecektir<sup>103</sup>. Bu durum Şekil 6.'da biçimsel olarak görülmektedir.



Şekil 6. Lawler-Porter Modeli

Koçel, 1998

Şekil 6. takip edildiğinde, bu kuramda Vroom'un kuramından farklı olarak ulaşılan sonuç yani ödülle ilgili üç farklı kavramın varlığı dikkat çekmektedir. Lawler ve Porter'a göre, bireyin işini başarmaktan dolayı duyacağı haz içsel ödül, kendisine örgüt tarafından verilecek olan ödül ise dışsal ödül olarak nitelendirilmektedir. Şekil 6.'da görülen eşit ödül ise bireyin aldığı ödülünden tatmin olmasını sağlayacak büyük bir etkidir. İşgören örgüt içerisinde, diğer çalışanların performanslarıyla kendi performansını karşılaştırır ve aynı düzeyde performans için aynı düzeyde ödül almak ister. İşgörene örgüt tarafından verilen ödül, aynı performansı göstermiş başka bir işgörene verilen ödülle eşit değilse bu durum işgörenin tatminini olumsuz etkiler. Bu sebeple örgütlerin ve yöneticilerin adil ödüllendirme konusunda dikkatli olmaları gerekmektedir.

Kuramın önemli noktalarından bir diğeri ise, tatminin başarıya değil başarının tatmine ulaştıracağı görüşünü ileri sürmesidir. Lawler ve Porter daha önceki kuramlarda ileri sürülen işgörenin tatmin oluşunun onu başarıya götüreceği savını reddederek, işgörenin elde edeceği başarının onu tatmin edeceğini savunmuşlardır<sup>104</sup>. Fakat bunu yaparken tatminin başarıyı etkilediğini de kabul etmişlerdir. Sonuçta, elde edilen tatmin

<sup>103</sup> T. Koçel, a.g.e., s.449. ; Ö. Yüksel, a.g.e., s.130.

<sup>104</sup> M. Aşıkoğlu, a.g.e., s.128,129.



düzeyi, bir sonraki güdülenme sürecinde olumlu ya da olumsuz şekilde bireyin başarısına etki edecektir.

Güdülenmenin bu kuramda açıklandığı şekilde gerçekleştiğinin kabul edilmesi halinde, kariyer geliştirme sürecinin güdülenmeyi nasıl etkileyeceğine dair görüşler şöyledir:

- Kariyer geliştirme, yüksek valens sağlamada ve işgörenin beklentisinin şekillenmesinde yani, güdülenmenin gerçekleşmesi için gerekli şartlardan ikisinin sağlanmasında etkili olmaktadır.
- Kuramda işgörenin performansının bilgisine-yeteneğine ve örgüt içerisinde algıladığı rolüne bağlı olduğu savunulmaktadır. Bu bağlamda bireyin mesleği ile ilgili bilgi noksanlarının belirlenmesi ve giderilmesinde kariyer planlama ve kariyer geliştirme programlarının büyük katkısı olacaktır. Kariyer planlamasının temelinde bireyin istek, ihtiyaç, yetenek, bilgi ve becerilerinin belirlenmesi; kariyer geliştirme programlarının bir çoğunda da işgörenin eğitimi ve geliştirilmesine yönelik uygulamalar yer almaktadır. Ayrıca kariyer yönetimi ve çeşitli kariyer geliştirme programları aracılığıyla işgörenin örgüt içerisindeki rolü hakkında daha net ve kesin bilgi kazanması da mümkündür.

### 2.2.3. Eşitlik Kuramı – Kariyer Geliştirme

Adams'ın geliştirdiği eşitlik kuramının temelinde, işgörenlerin iş ilişkilerinde eşit muamele görmeyi istedikleri ve bu isteklerinin güdülenmelerinde etkili olduğu fikri vardır. Daha açık bir ifadeyle, bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır<sup>105</sup>.

Adams'a göre birey sarf ettiği gayreti ve karşılığında elde ettiği sonucu karşılaştırır ve bir oran oluşturur. Benzer oranları kendisiyle aynı düzeyde gördüğü başka çalışanlar için de oluşturur ve kendi oranıyla diğer çalışanların oranlarını birbiriyle karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda üç durum oluşur<sup>106</sup>:

<sup>105</sup> T. Koçel, a.g.e., s.450.

<sup>106</sup> M. Aşkoğlu, a.g.e., s.132. ; Ö. Yüksel, a.g.e., s.136,137.

<u>Bireyin elde ettiği sonuç</u> Bireyin sarf ettiği gayret	—	<u>Başkalarının elde ettiği sonuç</u> Başkalarının sarf ettiği gayret
<u>Bireyin elde ettiği sonuç</u> Bireyin sarf ettiği gayret	<	<u>Başkalarının elde ettiği sonuç</u> Başkalarının sarf ettiği gayret
<u>Bireyin elde ettiği sonuç</u> Bireyin sarf ettiği gayret	>	<u>Başkalarının elde ettiği sonuç</u> Başkalarının sarf ettiği gayret

Orandaki “sonuç” genelde; ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü vb.ni “gayret” ise, sarf edilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, eğitim, yaş vb.ni içerir. Burada bireyin hem kendisi hem de başkaları için yaptığı değerlendirme tamamen bireyin algılarına bağlıdır. bu algılama başkasının algıladığından farklı olabilir<sup>107</sup>.

Eşitlik kuramına göre, insanların çalışmaları sonucu elde ettikleri değerler hakkında sahip oldukları adalet ve eşitlik duyguları, onları daha sonraki çalışmaları için güdüleyebilecekken, eşitsizlik duyguları ise güdülenmeyi engelleyebilir. Yüksek başarının yüksek doyum sağlayabilmesi için, işgörenlerin beklendiği ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içerisinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Birey kendisi ile diğer işgörenler arasında eşitliğin sağlandığına inanırsa tatmin olur<sup>108</sup>.

Bu kuram tamamen bireyin algılarına dayalı olduğu için kariyer geliştirmeyle kuramda iddia edilen güdülenme şekli arasında net bir bağlantı kurulamamaktadır. Fakat yine de kariyer geliştirme programlarından kariyer atölyelerinin ve kariyer planlama gruplarının, bireylerin diğer işgörenlerin nitelikleri, hedefleri ve sarf ettikleri çaba hakkında daha gerçekçi fikirler edinmesinde etkili olabileceği düşünülebilir. Ayrıca yine kariyer geliştirme programları aracılığıyla, işgörenin ödüllendirme sistemi hakkındaki düşünceleri örgüt tarafından öğrenilebilir ve yanlış düşüncelerin düzeltilmesi yönünde çaba harcanabilir. Örgütün, işgörenlerin beklentilerine uygun ödül seçebilmesinde ise kariyer planlamanın etkili olacağı açıktır. Çünkü kariyer planlamasında işgörenin istek, ihtiyaç ve amaçları bu doğrultuda da örgütten beklendikleri ortaya konmaktadır.

<sup>107</sup> M. Aşıkoğlu, a.g.e., s.132,133. ; Ö. Yüksel, a.g.e., s.136,137.

<sup>108</sup> Ö. Yüksel, a.g.e., s.136,137.

tercih etmekte oldukları çeşitli araştırmalarla ortaya konmuş durumdadır. Bu araştırma sonuçlarına dayanılarak işletmelere, işe alınan bireylerle örgütsel amaçların uyumuna önem vermeleri ve örgüt hedefleri ile uyumlu olarak, bireylerin kariyer ve kişisel gelişimleri doğrultusunda ilgili oldukları alanlarda çalışmalarına olanak vermeleri tavsiye edilmektedir<sup>111</sup>.

Yukarıda incelenen güdüleme kuramları güdülenmenin nasıl olduğunu ve bireyleri nelerin güdülediğini açıklaya çalışmaktadır. Bu kuramlarla bağlantılı olabileceği düşüncesiyle aşağıda “kariyer kavramının bireyler için taşıyabileceği anlamlar dört farklı kategoriye ayrılmakta ve her kategori için değişen farklı ihtiyaçlar ve güdüleyiciler görülmektedir”<sup>112</sup>:

1. *Uzman (Expert)*: Belirli bir meslek için bir kez seçim yapılır ve seçilen mesleğe ömür boyu devam edilir. Kariyeri bu kavramla özdeşleştiren bireyler için yükselmeden ziyade seçilen iş konusunda kendini geliştirme önemlidir. En büyük ihtiyaç güvenlik ve geniş çapta yetki; kariyer güdüleri ise güvenlik ve uzmanlıktır.

2. *Doğrusal (Linear)*: Kariyerin yukarı yönlü hareke dayalı olduğu düşünülmektedir. Bu düşüncedeki bireyler güç ve terfiye ihtiyaç duyarlar. Kariyer seçimleri yükselmeye yöneliktir, en kısa zamanda yükselmek isterler. Kariyer güdüleri ise güç ve başarıdır.

3. *Sarmal (Spiral)*: Kariyer seçimi, yeni yetenekler geliştirmek için her bir seçimin bir önceki kariyer üzerine kurulduğu bir dizi mesleğe yayılır. Bu tip bireylerin kariyer güdüleri yaratıcılık ve kişisel gelişimdir. Kendilerini geliştirebilecekleri ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri ortamlara ihtiyaç duyarlar.

4. *Geçici (Transitory)*: Kariyer seçimi iş alanının, örgütün ve işin sık değişimini içerir. Kariyer güdüleri ve ihtiyaçları yenilik ve bağımsızlıktır.

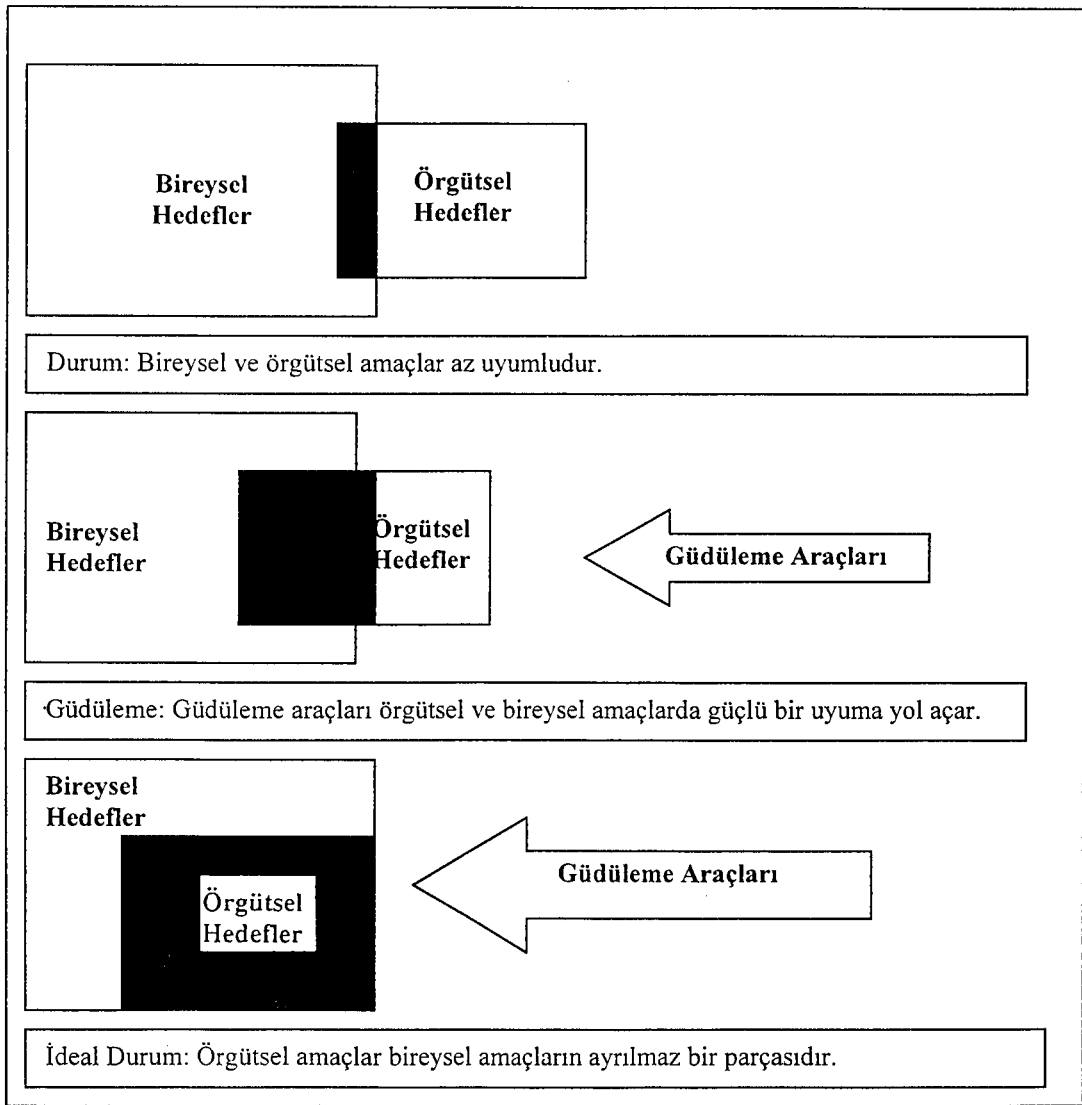
İşgörenin işletme amaçları doğrultusunda çalışmasını sağlayabilmek için örgüt ve yöneticiler birtakım güdüleme araçlarından faydalanmak zorundadır. Kariyer geliştirmenin güdülemeyle ilişkisini daha net bir biçimde ortaya koyabilmek için, bu araçların neler olduğunu ve kariyer geliştirme ile ilişkilerini açıklamakta fayda vardır.

<sup>111</sup> \_\_\_\_\_, “Kişisel Tercihlerin Önemi” [www.insankaynaklari.arthurandersen.com](http://www.insankaynaklari.arthurandersen.com)

<sup>112</sup> R. Larsson ve diğerleri, “Career Dis-Integration and Re-Integration in Mergers and Acquisitions”, *European Management Journal* Vol.19, No.6, s.611,612.

### 3. GÜDÜLEME ARAÇLARI-KARİYER İLİŞKİSİ

Örgütlerde, kişilik yapıları, eğitim düzeyleri, yetiştikleri çevre koşulları, yaşam standartları ve yaşadıkları toplumun değer yargıları birbirinden farklı olan birçok işgören vardır. İşgörenin tamamını örgüt amaçları etrafında toplamak, onların bu amaçlar doğrultusunda davranma isteklerini yoğunlaştırmak ve istenen performans düzeyine ulaşmalarını sağlamak için, güdüleyici araçlardan yararlanılmaktadır<sup>113</sup>.



Şekil 7. Güdüleme Araçları

Dettmer, 2000.

<sup>113</sup> M. Aşıkoğlu, a.g.e., s.43. ; İ.Akat, G. Budak ve G. Budak, a.g.e., s.217.

Örgütler işgörenin örgüt amaçları doğrultusunda çalışmasını ve örgüt amaçlarının yerine getirilebilmesi için yüksek performans göstermesini bekler. Bireylerin ise o örgüt içerisinde bulunuş amaçları kendi ihtiyaç ve istekleriyle doğru orantılıdır. Bu durumda örgütler bireylerin örgüt amaçları doğrultusunda davranmalarını sağlamak için, örgüt amaçlarını bireyin kendi amaçlarıymış gibi görmesini sağlamaya çalışır. Diğer bir anlatımla, bireyin örgüt amaçlarını gerçekleştirdiği takdirde kendi amaçlarına ulaşacağına inanmasını sağlamaya çalışır. İşte bu noktada devreye güdüleme araçları (Şekil 7.) girer.

Şekil 7.'de görüldüğü gibi, güdülemenin olmadığı durumda bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar uyumsuzdur. Güdüleme araçlarının kullanımıyla birlikte, amaçlar gitgide birbirleriyle daha uyumlu hale gelmekte ve sonunda örgütsel amaçlar, işgörenin bireysel amaçlarıyla bir bütün oluşturmaktadır.

İşgören, çeşitli maddi ve manevi ihtiyaçlarını gidermek amacıyla işletmelerde çalışmaya başlar. Bazıları geçimini sağlamak, bazıları ise, yüksek bir statü edinmek ya da sosyal bir çevreye dahil olmak gibi amaçlar taşır. Örgütler ise, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için, işgöreni bünyelerine dahil ederler. Her iki taraf da kendisi için en yüksek yararı sağlamak niyetiyle diğeriyle birlikte. Eğer taraflardan biri, diğeri amaçlarına ulaştığında kendi amaçlarının da gerçekleşeceğine inanırsa, işte bu noktada artık diğerrinin amaçları, onun kendi amaçları içerisine dahil olmuştur. Güdülemede yapılması gereken de, çeşitli araç ve yöntemlerin yardımıyla “örgütsel amaçlara ulaşıldığı takdirde, işgörenin de bireysel amaçlarına ulaşacağı” fikrine onları inandırmaktır. Bu noktada, işgören, örgütsel amaçları kendi amaçları içerisine dahil edecek ve onlara ulaşmak için kendiliğinden isteklenecektir.

Belirlenmeleri uzun zaman almış olan ve çok sayıda araştırmaya dayanan güdüleme araçlarının bazıları, evrensel nitelik taşımakla birlikte her kişiye ve her topluma uygun oldukları iddia edilemez. Bir birey için güdüleyici olan bir araç, bir diğerr bireyde aynı etkiyi göstermeyebilir. Güdüleme araçlarının etkililiği, bireysel ihtiyaçlara bağlı olduğu kadar, toplumsal yapıya, eğitim düzeyine, değer yargılarına ve çevresel öğelere de bağlıdır. Güdüleme araçlarının nispi (oransal) önemi, kişiye ve duruma göre değişir<sup>114</sup>. Burada önemli olan, istek ve ihtiyaçları birbirinden farklı olan, farklı kişiliklerdeki bireyler için doğru güdüleme araçlarının seçilmesidir.

<sup>114</sup> E. Eren, a.g.e., s.429 ; M. Aşıkoglu, a.g.e., s.43.

Güdüleme araçları “ekonomik”, “psiko-sosyal” ve “örgütsel-yönetmel” güdüleme araçları olarak üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bu çalışmanın kapsamı doğrultusunda güdüleme araçlarından sadece kariyer ile arasında bağlantı kurulabilenler incelenmektedir.

### 3.1. Ekonomik Güdüleme Araçları – Kariyer Geliştirme

İşgörenin birçoğu için daha fazla para kazanma imkanı; bir işletmede çalışmak veya daha yüksek performans göstermek için tek olmasa da en önemli güdüleyicidir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, işgöreni çalışmaya iten en güçlü güdü, kendisinin ve ailesinin yaşamını, arzuladıkları biçimde sürdürebilmelerini sağlayacak olan geliri elde etmektir<sup>115</sup>.

Ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödüller, ekonomik güdüleme araçları arasında yer alır<sup>116</sup>.

Paranın, bireylerin güdülenmesindeki etkisi; “bireylerin ihtiyaçlarının para ile ne ölçüde karşılandığına, parasal beklenti ve isteklerin büyüklüğüne, elde edilen gelirin adil ve eşit olmasına ve maddi ödüllerin bireyin performansı ile ne ölçüde ilişkili olduğuna”bağlıdır<sup>117</sup>.

Yeterli gelir düzeyine ulaşamamış bireyler için para güdüleyici bir araçken, yüksek gelir düzeyinde olan bir birey için güdüleyici etkisini kaybeder<sup>118</sup>.

Kariyerin ekonomik güdüleme araçlarıyla güdülenen bireyler üzerinde dolaylı bir etkisi olduğu düşünülebilir. Etkili kariyer planlama ve yönetimi sayesinde birey örgüt içerisinde ilerleme ve bu yolla daha yüksek bir gelir elde etme imkanı olup olmadığını ve ne kadar bir süre içerisinde beklediği pozisyona yükselebileceğini öğrenebilir. Edinilen bilgiler istenen yöndeysse, bu durum bireyin güdülenmesine olumlu etki yapabilir.

<sup>115</sup> E. Eren, a.g.e., s.429 ; M. Aşıkoğlu, a.g.e., s.45.

<sup>116</sup> İ. Akat, G. Budak ve G. Budak, a.g.e., s.218.

<sup>117</sup> S. Oral ve O. A. Kurgun, *Otel İşletmeciliği* (Kurgun, 1997), s.154.

<sup>118</sup> T. Kaynak, a.g.e., 1990, s.140.

### 3.2. Psiko-sosyal Güdüleme Araçları –Kariyer Geliştirme

Günümüzde işgörenin sadece ekonomik araçlarla değil, psiko-sosyal araçlarla da gdlendiği gerçeği birçok yönetici tarafından kabul edilmektedir<sup>119</sup>.Psiko-sosyal güdüleme araçları arasından, kariyer ile bağlantılı olanlar, aşağıdaki gibidir.

#### 3.2.1. Kararlara Katılma – Kariyer Geliştirme

Katılma, kişinin “kendine saygı” ve “tanınma” ihtiyacını gideren bir araçtır. Alan yazında kararlara katılma genellikle işgörenlerin yaptıkları iş ya da ulaşacakları hedef gibi konularda kararlara katılması olarak yer almıştır. Fakat, insanların özellikle kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteğinin çok şiddetli olduğu düşünüldüğünde, bireylere kendi geleceklerini, örgüt imkanlarıyla uyumlu olarak planlamaları için imkan sağlanması ve bu konuda desteklenmeleri de yönetsel kararlara katılım olarak değerlendirilebilir. Sonuçta bu kararlar işgören yönetimin, terfi kararına katılım sağlamıştır. Bu durum işgörenin motivasyonunda büyük etki yapabilir.

Kararların alınmasında işgörenin söz sahibi olması, çalışanlar arasında büyük bir güdüleyici etki yapar<sup>120</sup>.

#### 3.2.2. Sosyal Katılma – Kariyer Geliştirme

Bireyler gerek özel gerekse iş yaşamlarında, belli bir gruba ait olma ve bu grupla sürekli iletişimde bulunma amacı taşımaktadırlar<sup>121</sup>.

Kariyer geliştirme programları içerisinde yer alan “kariyer atölyeleri”, “kariyer planlama grupları” ve “zel grup programları”, bireylerin dahil olmak isteyebilecekleri formal ve informal grupların oluşumu için, imkan sağlamakta ve bireylerin sosyal katılım ihtiyacının giderilmesinde olumlu etki yapmaktadır.

<sup>119</sup> M Aşıkoğlu, a.g.e., s.51.

<sup>120</sup> İ. Akat, G. Budak ve G. Budak, a.g.e., s.219.

<sup>121</sup> M. Aşıkoğlu, a.g.e., s.53.

### 3.2.3. Değer ve Statü – Kariyer Geliştirme

İşgören, yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme gereksinimi duyar<sup>122</sup>. Kariyer geliştirme sistemi içerisinde, işgörenin çalışmak istediği alanı belirleme, çeşitli eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanma, bu yolla kendini geliştirme gibi imkanları vardır. Ayrıca yöneticisi, kariyerini yönlendirme konusunda kendisine yardımcı olmaktadır. Bu durum işgörenin örgüt ve yöneticisi tarafından kendisine değer verildiğini hissetmesinde ve güdülenmesinde etkili olabilir.

Kariyer geliştirme kapsamındaki faaliyetler, bireyin örgütle bütünleşmesini sağlayarak, kişisel gelişimlerini arttırarak, saygınlık, tanınma, kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını karşılamasını sağlayarak, işgöreni psiko-sosyal doyuma ulaştırır<sup>123</sup>.

### 3.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar – Kariyer Geliştirme

İşgörenin güdülenmesinde kullanılan araçların son grubu, örgütsel ve yönetmel güdüleme araçlarıdır. Bu araçlar içerisinde “amaç birliği”, “eğitim” “iletişim” ve “yükselme” aşağıda kariyerle bağlantıları açısından ele alınmaktadır.

#### 3.3.1. Amaç Birliği – Kariyer Geliştirme

İşgören amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırılması, işgörenlerin çalışma amaçlarını anlamak ve davranış biçimlerini değerlendirmekle mümkündür. Kariyer geliştirme ise kariyer planlamada bireyi tanımakla başlayıp, onun amaçlarıyla örgüt amaçlarını uyumlaştırarak, her iki taraf için de en tatminkar sonuca ulaşmayı sağlayacak çeşitli faaliyetleri devam ettirmekle sürer. İşgörenin kariyer yollarının belirlenmesi, ihtiyaç duyduğu eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin verilmesi, çeşitli becerilerin kendisine kazandırılması, gibi faaliyetler bu amaç birliğine ulaşmak için gösterilen çabalara örnek olarak verilebilir.

<sup>122</sup> İ. Akat, G. Budak ve G. Budak, a.g.e., s.218.

<sup>123</sup> S. Aytaç, a.g.e., s.171.



Amaç birliğinin sağlanması ile işgörenin amaçlarına ulaşması kolaylaşacak, amaçlarına ulaşan işgören ise, olumlu yönde güdülenerek performans düzeyini yükseltebileceklerdir<sup>124</sup>.

### 3.3.2. Eğitim – Kariyer Geliştirme

İşle ilgili yeteneklerin işgörene öğretilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çabayı ifade eden eğitim; eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara işgörenin sahip olması ve günlük faaliyetlerinde bunlardan yararlanmasını amaçlamaktadır<sup>125</sup>.

Eğitim işgören tarafından; çalışma ortamından sıyrılıp mola vermek, yeni bir şeyler öğrenmek için fırsat yakalamak ve iyi yaptıkları işler için bir çeşit ödül almak gibi değerlendirilir<sup>126</sup>.

İşgörenin motivasyonunda büyük etkisi olan ve yükselmenin kapılarını açan eğitim, kariyer geliştirmenin temel taşlarından biridir.

### 3.3.3. İletişim – Kariyer Geliştirme

İletişim örgüt içerisindeki emir ve haberlerin, duygu ve düşüncelerin yayılmasını sağlayarak, işgörenin davranışlarını etkiler ve yönlendirir. Örgüt içerisinde iyi düzenlenmiş bir iletişim sisteminin işgörenleri ve yöneticileri güdüleyici bir özelliği vardır<sup>127</sup>. Kariyer geliştirme sistemi öğeleri, örgüt içerisindeki iletişimi kuvvetlendirmede ve özellikle aşağıdan yukarı yönlü iletişimi sağlamada etkilidirler. Kariyer planlama ve kariyer yönetimi aşamalarında işgören ile yöneticisi arasında çift yönlü ve sürekli bir iletişim sağlanmaktadır. Bu durumda kariyer geliştirmenin örgüt içerisindeki iletişimi güçlendirmek suretiyle işgörenin güdülenmesine olumlu katkı sağladığı söylenebilir.

<sup>124</sup> M. Aşıkoğlu, a.g.e., s.61.

<sup>125</sup> R.A. Noe, a.g.e., s.4.

<sup>126</sup> I. Maitland, **İnsanları Motive Etmek**. Çeviren: Aksu Bora ve Onur Cankoçak (İlkkaynak, 1997). s.33.

<sup>127</sup> İ. Akat, G. Budak ve G. Budak, a.g.e., s.218.

### 3.3.4. Yükselme – Kariyer Geliştirme

Örgüt içerisinde yükselme fırsatı yakalayan işgören, kendisine daha çok güven duyar, kişiliği gelişir ve yükselmesi nedeniyle çevresinden göreceği ilgi ve takdir işgöreni olumlu yönde etkiler<sup>128</sup>. Yükselme, getireceği yeni statü ve gurur duygusunun yanında işgörenin monotonluktan kurtulması açısından da büyük önem taşır. İşgören, yaptığı işi iyice öğrenip tecrübe kazandıktan sonra, iş kendisine sıkıcı gelmeye, sahip olduğu yetki ve sorumluluklar da yetersiz gelmeye başlar. Bu da işgörende daha fazla yetki ve sorumluluk ihtiyacını beraberinde getirir. Bu ihtiyacın karşılanması yoluyla yani işgörenin yükseltilmesiyle güdülenmesi sağlanır<sup>129</sup>.

Yükselme yolları tıkalı olan işgören için uygulanan ve kariyer yönetimi uygulamaları içerisinde yer alan iş zenginleştirme, iş genişletme vb. yöntemler, aynı zamanda bu durumdaki işgörenin güdülenmesinde de etkili olmaktadır. Alan yazında bu uygulamalar güdüleme yöntemleri olarak yer almaktadır.

Yükselmenin işgörenin istediği alanda gerçekleştirilmesi kariyer geliştirmenin sağladığı güdüleyici faydalardan bir diğeridir. Ayrıca kariyer geliştirme sistemi öğeleri bireylere sadece dikey yönde değil yatay yönde ilerleme imkanları da sunulmaktadır. Sürekli değişim içinde olan birey, ilgi alanında meydana gelen değişimlerden ilgili birimleri haberdar ederek ilgi alanı doğrultusunda yeni bir kariyer fırsatı da elde edebilmektedir.

Kariyer geliştirmenin güdüleme kuramları ve güdüleme araçlarıyla ilişkisi ışığında, işgörenin güdülenmesinde nasıl bir rol oynadığını, diğer bir ifadeyle kariyer geliştirmenin güdülemedeki yerini kısaca özetlemekte fayda vardır.

Bireylerin tüm davranışlarının arkasında istek ve ihtiyaçlar, önünde ise hedef ve amaçlar vardır. İnsanlar hedef ve amaçlarına ulaştıkları takdirde, istek ve ihtiyaçları da tatmin edilmiş olacaktır<sup>130</sup>. Bu durumu örgüt içerisinde düşündüğümüzde, örgüt ve yöneticiler tarafından, hedeflerine ulaşması ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi olanağı tanınan ve bu yönünde desteklenen bireyin; istek ve ihtiyaçları tatmin edilmiş olacaktır. Fakat örgüt içerisinde bireyin hedefleri önemsenmiyor, hatta bilinmiyorsa ve bireye amaçlarına ulaşma olanağı sağlanmıyorsa, bireyin mutsuz olması, umutsuzluğa

<sup>128</sup> M. Aşıkoğlu, a.g.e., s.65,66.

<sup>129</sup> E. Eren, a.g.e., s.430.

<sup>130</sup> M. Aşıkoğlu, a.g.e., s.29. ; S. Aytaç, a.g.e., s.32.

kapılması ve hayal kırıklığına uğraması kaçınılmazdır. Bu duygular bireyin güdülenmesini olumsuz yönde etkileyerek, performans düşüklüğü ve örgütsel sadakatte azalma gibi çeşitli şekillerde kendini gösterebilmektedir.

Örgütün bireyden istediği davranış şeklinin gerçekleştirilmesi; işgörenin görevinde yeterli olabilmesi için gerekli bilgi ve beceriyi kazanması, bireyin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması ile mümkündür<sup>131</sup>. Kariyer geliştirmenin güdüleme ve güdülenmedeki önemi, varolanlarla ulaşılmak istenenlerin tespiti aşamasında belirginleşmektedir. Daha açık bir ifadeyle örgüt, bireylerin özel yaşamlarından kaynaklanan ihtiyaç ve zorunluluklarını, bunların uzantısında örgütten beklediklerini, meslek hayatlarındaki hedeflerini, yetenekleri doğrultusunda hangi işleri daha iyi becerebileceklerini, hangi alanlarda eğitime ihtiyaç duyduklarını vb. birçok bilgiyi kariyer planlama sırasında öğrenir. Belirlenen eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının kariyer geliştirme programları aracılığıyla giderilmesi, işgörenin örgütün istediği davranışı göstermesi konusunda her iki tarafa da katkı sağlar.

“Kariyer planlama, bireylerin kendilerini tanımalarını ve motivasyonlarının artmasını sağlar”<sup>132</sup>. Kariyer planlamada işgörenin kendini değerlendirmesinde, istek ve ihtiyaçlarını belirlemesinde ona örgütsel destek sağlanır. Ayrıca bireyin kariyeri planlanırken, örgütün ihtiyaç ve imkanları da göz önünde bulundurulduğu için, bireyin gerçekçi hedeflere yönelmesi ve olası hayal kırıklıklarının gerçekleşmeden engellenmesi sağlanır. Kariyer planlamanın kullanılmadığı bir çok örgütte işgören, kendi kafasınca yaptığı planların, belirlediği hedeflerin, örgüt amaç ve imkanlarıyla uyumlu olmaması durumuyla karşılaşabilmekte ve bu durum da bireyin güdülenmesinde düşüşe sebep olmaktadır.

Kariyer planlama aracılığıyla işgören hakkında edinilen bilgiler, hem doğru güdüleme aracının seçilmesine yardımcı olurken, hem de bireyin örgüt için önemli ve değerli olduğunu hissetmesini sağlamaktadır.

Örgütlerde kariyer planlamanın uygulanması, işgörenin kendi geleceklerini ve kariyerlerini planlamalarına olanak tanıyarak onların güdülenmesini sağlarken aynı zamanda bireylerin örgüte gönül bağıyla bağlanması ve dolayısıyla içsel tatminlerinin

<sup>131</sup> S. Aytaç, a.g.e., s.41.

<sup>132</sup> A. Tunç ve A. Uygur, “Otel işletmelerinde Kariyer Planlamasına Yönelik Faaliyetlerin Yönetici Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi” 3. Ulusal, 9. Uluslararası Turizm Kongresi, Kuşadası:1998. s.80.

artmasını da sağlar<sup>133</sup>. Güdülenmenin temelinde yatan bireysel istek, ihtiyaç ve yetenekler belirlendikten sonra, örgütün bireye uygun kariyer yollarını belirlemedeki desteği, kariyer geliştirme etkinlikleri içerisinde bireye sağladığı eğitim, danışmanlık vb. kariyer gelişim olanakları bireyin güdülenmesinde büyük katkılar sağlar.

Kariyer gelişim olanağı, çalışanları daha iyi şeyler yapmaya, başarmaya, görev alanlarını genişletmeye yarayan en önemli güdüleme araçlarından biridir<sup>134</sup>.

Günümüzde işgörenler, alanlarında kendilerini gerçekleştirmek için, en yenilikçi ve güncel eğitim vb. gibi olanakları göz önüne alarak, kariyer güvenliği konusuna önem vermektedirler<sup>135</sup>. Yaşanan teknolojik gelişmeler doğrultusunda işlerin gerektirdiği niteliklerin gün geçtikçe çoğalması ve artan nitelikli yeni işgücü potansiyeli, bireylerin sahip oldukları konumu korumak için, sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri gerektiğini düşünmelerine yol açmaktadır. Kariyer geliştirme programları, bireylerin kendi meslekleriyle ilgi yenilik ve gelişmelerden haberdar olmalarını, ve gerekli eğitimleri almalarını sağlarken, aynı zamanda yeni iş alanları hakkında bilgi edinmelerini de sağlamaktadır. Böylece gelişmeleri takip ederek kendini yenileme imkanına sahip olan bireyler, kariyerlerinin güvende olduğunu hissetmekte ve bu yolla güdülenmektedirler.

Kariyer sistemleri, birey-örgüt bütünleşmesini sağlayarak, bireysel ihtiyaç ve beklentilerle örgütsel ihtiyaç ve beklentilerin uyumlu hale getirilmesine yardımcı olmaktadır. Birey-örgüt bütünleşmesi, iş tatminini ve çalışanların güdülenmesindeki yükselmeyi de beraberinde getirir<sup>136</sup>. Örgüt içerisinde etkili bir kariyer yönetimi uygulandığı taktirde, bireylere “işte ilerleme ve kariyer fırsatları tanımak” veya “onları istedikleri bir işe yerleştirmek” suretiyle, çalışanların işlerinden en yüksek tatmini duymaları, yeterlilik ve kendine saygı gereksinimlerinin tatmini yoluyla güdülenmeleri sağlanırken; örgütlerin de işgörenin yetenek ve becerilerinden en iyi şekilde yararlanmaları sağlanmış olur<sup>137</sup>.

Birçok örgüt ve yönetici işgörenini tam anlamıyla tanıyıp anlamadıkları için, hangi güdüleme aracının hangi işgörende etkili olabileceğini belirlemede güçlük

<sup>133</sup> H. Can, A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı, *Personel Yönetimi* (Ankara: Siyasal, 1995). s.170 ; Ö. Yüksel, *a.g.e.*, s.145.

<sup>134</sup> C. Çetin, “Kariyer Planlaması,” *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*. Cilt no 25, Sayı no 1: (Nisan 1996), s.127.

<sup>135</sup> \_\_\_\_\_, “Çalışanlar Gerçekten Ne İstiyor?” [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)

<sup>136</sup> [www.kto.org.tr/dergi/kasim98/orgut.htm](http://www.kto.org.tr/dergi/kasim98/orgut.htm).

<sup>137</sup> S. Aytaç, *a.g.e.*, s.44.

çekmektedir. “Araçların seçilmesinde yöneticilerin öncelikle faydalanabileceği, bireylerin gereksinimlerinin belirlenmesine yönelik yaklaşımlardır”<sup>138</sup>.

Güdülenmenin bütün alanlarda faaliyet gösteren örgütler için büyük bir önem taşıdığı aşıkardır. Üretimin ve dolayısıyla karlılığın artması büyük ölçüde işgörene ve onun işini yapma konusunda ne derece arzulu olduğuna, bir anlamda uygun bir şekilde güdülenmesine bağlıdır. İşgörenin güdülenmesinin müşterisiyle birebir ilişki içerisinde bulunan hizmet işletmeleri açısından öneminin, diğer işletmelere oranla daha fazla olduğu ileri sürülebilir. Çünkü hizmet işletmelerinde işgörenin işine karşı isteksizliği müşteri tarafından direkt olarak algılanabilmektedir. Hizmet işletmeleri arasında büyük önem taşıyan konaklama işletmeleri için de durum farklı değildir. “Otel, yüzlerce çalışanı kapsayan, günün 24 saati haftanın 7 günü ve yılın 365 günü devamlı olarak faaliyet gösteren bir işletme olduğundan işe gelmeme ve işten ayrılmaların sık olması otelin başarısını etkiler”<sup>139</sup>. Burada sözü edilen işe gelmeme veya işten ayrılma kavramlarının güdülemeyle ilgisi düşünüldüğünde durumun önemi daha rahat anlaşılabilir. Konaklama işletmelerinde işgören güdülenmesinin önemi sadece işgörenin örgüte bağlılığını sağlama konusuyla sınırlı değildir. “Konaklama sektörü öyle bir sektördür ki, bütün bir işletme ve ürünün kalitesi müşterinin zihninde işgören temasıyla, bazen de bir tek olayla hükme bağlanabilir”<sup>140</sup>. “...çünkü müşteriye kötü bir servis genellikle insan hatasından kaynaklanmaktadır”<sup>141</sup>.

Yiyecek-içecek işletmeleri uzun süreli başarı istiyorlarsa, en önemli kaynağı olan işgörenini güdülemelidir. İşgörenin pozitif elektriklerini müşteriye iletmeleri işletmenin başarısı için büyük bir önem taşır. İşgörenin başarısı ve örgüte bağlılığı ise, yetenek ve bilgilerini gösterebilecekleri işlerde çalışmalarına ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görebilmelerine bağlıdır<sup>142</sup>. Kariyer geliştirmenin bu konuda yadsınamaz bir etkisi vardır. “Kariyer planlaması konaklama işletmeleri için gerek hizmet kalitesinin işgücü verimliliğinin, müşteri tatmininin artırılması, işgücü planlamasının sağlanması ve personel devir hızının azaltılması gibi örgütsel nedenler, gerekse işgörenin güdülenmesi,

<sup>138</sup> T. Kaynak, a.g.e., 1990, s.137.

<sup>139</sup> F. Maviş, *Otel İşletmeciliği* (Birlik,1992), s.71.

<sup>140</sup> N. Timur, *Konaklama İşletmelerinde Pazarlama* (Anadolu Üniversitesi,1996), s.233.

<sup>141</sup> F. Maviş, a.g.e., s.71.

<sup>142</sup> C. Lentz ve H. Fritz, *Gastgewerbliche Berufe* (Verlag Dr. Max Gehlen & Co. KG, Bad Homburg, 1994), s.32.

yeteneklerine göre değerlendirilmesi, iş tatmininin artırılması ve işgörenin kendi özelliklerini tanınması gibi bireysel nedenlerden dolayı büyük önem taşımaktadır”<sup>143</sup>.

Güdülemenin, otel işletmeleri açısından büyük bir önemi olduğu ve kariyer geliştirmenin de güdülemede büyük etkileri olduğu alan yazında yer alan çeşitli çalışmalarda açıkça belirtilmektedir. Bu bağlamda, otel işletmeleri içerisinde müşteriyle en çok iletişimde bulunan yiyecek-içecek bölümü çalışanlarını güdülenmede kariyer geliştirmenin yerini saptamaya yönelik olarak yapılan araştırma, bir sonraki bölümde sunulmaktadır.

---

<sup>143</sup> A. C. Çakıcı ve diğeri, **Otel işletmeciliği** (Detay, 2002), s.274.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KARİYER GELİŞTİRMENİN GÜDÜLEMEDEKİ YERİ VE OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULAMA

#### 1. ARAŞTIRMA HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Otel işletmeleri, konaklama sektörü içerisinde yer alan emek yoğun işletmelerdir. Otel işletmelerinde hizmet, üretimiyle eş zamanlı olarak ve bizzat işgören tarafından müşteriye sunulmaktadır. Bu da işgörenin olumlu ya da olumsuz tavırlarının direkt olarak müşteriye yansımaya ve işletme imajının müşteri nazarında korunmasına ya da değişmesine sebep olmaktadır. İşgörenin müşterilere daha iyi hizmet vermesini ve müşterilerin işletmeden memnun ayrılmalarını sağlamak için öncelikle işgören tatmin edilmelidir. İşgören tatmininin artırılmasında, performansın ve hizmet kalitesinin yükseltilmesinde ise güdülemenin büyük bir rolü vardır.

Günümüzde hizmetin kalitesi kadar sürekliliği de önemlidir ve bu süreklilik de büyük ölçüde istikrarlı personel politikalarına bağlıdır. Kariyer geliştirme sistemleri bu istikrarlı ortamın yaratılmasında önemi araçlardır. Özellikle “işgören” faktörünün ön planda olduğu, insangücü ağırlıklı hizmet veren konaklama sektöründe, işgörenin güdülenmesi, iş yerine bağlılığının sağlanması ve işgörenden etkili bir şekilde yararlanabilmek için kariyer geliştirmeye ihtiyaç vardır<sup>136</sup>.

Kariyer geliştirmenin işgörenin güdülenmesinde önemli olduğu savından hareketle, konaklama sektöründe çalışanların güdülenmesinde kariyer geliştirmenin yerini belirlemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı, kariyer geliştirmenin konaklama sektöründe çalışanların güdülenmesinde etkili olup olmadığını tespit etmektir.

#### 1.1. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın ana külesini, 2000 yılı itibariyle Turizm Bakanlığı tarafından işletme belgesi verilmiş beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek departmanı

<sup>136</sup> M. Akoğlan Kozak, a.g.e., (1999), s.56,65.

çalışanları oluşturmaktadır. Bu ana kütle içerisinde örneklem olarak İstanbul ilinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinin ilgili departman çalışanları seçilmiştir. Özellikle beş yıldızlı otellerin seçilmesinin sebebi, bu işletmelerin diğerlerine göre daha ciddi ve gelişmiş insan kaynakları sistemleri ve bu bağlamda kariyer geliştirme sistemleri olduğu düşüncesidir. Yiyecek-içecek departmanı ise otel işletmelerinde müşteri-işgören ilişkisinin en yoğun yaşandığı ve bünyesinde en fazla işgören bulunduran departman olması sebebiyle tercih edilmiştir. Araştırma İstanbul ilinde bulunan 22 adet beş yıldızlı otel işletmesinden 17'sinde uygulanmıştır.

## 1.2. Anketlerin İçeriği ve Uygulanması

Anketler, otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanında yer alan 11 ayrı pozisyona ulaşmak üzere hazırlanmış olup, toplam 37 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan 10 adedi, çoktan seçmeli olup; işgörenin demografik özelliklerini, işletme içerisindeki pozisyonlarını ve daha önce çalıştıkları işten ayrılma sebeplerini belirlemeye yöneliktir. Soruların 26 adedi, iki seçenekli ve birbiriyle bağlantılı ikili gruplardan oluşan; kariyer geliştirme işgörenin güdülenmesi üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik olan sorulardır. Son 1 soru ise, güdüleme araçlarının çalışanlar tarafından tercih sıralamasını ölçme amaçlı sıralama sorusudur.

Toplam gönderilen anket sayısı 187'dir. Fakat işletmelerden 3'ünün anketleri geri göndermemesi, her otelde her pozisyonun bulunmaması ve işletmelerin tüm pozisyonlar bazında cevap yollamaması, geri dönen anket sayısını 80 adet ile sınırlandırmıştır. (Geri dönüş oranı ~ %43'tür.). 80 anketten 6 tanesi hatalı ya da eksik doldurulduğu için elenmiş, toplam 74 anket üzerinden çalışma gerçekleştirilmiştir.

## 2. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI

Verilerin çözümlenmesinde SPSS for Windows 10.0 paket programından yararlanılmıştır. Anketi oluşturan ilk 36 sorunun, frekansları hesaplanmış, ilk 10 soru aynı tablo üzerinde, diğer sorular ise oluşturulan kontenjans tabloları aracılığıyla yorumlanmıştır. "Toplanan verilerin iki değişkene göre gösterilmesi ve özetlenmesinde



kullanılan çift yönlü tabloya kontenjans tablosu denir<sup>137</sup>. Ankette yer alan 37. sorunun, çözümlenmesinde ise yöneticilerin güdüleme araçları içerisinde yaptıkları seçimlerde farklılık olup olmadığını ortaya koymak üzere z ve t testlerinden yararlanılmış ve elde edilen bilgiler ışında yorumlar yapılmıştır.

## 2.1. İşgörenin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ve çalışma süreleri Tablo 6.'da toplu halde görülmektedir.

Tablo 6. Araştırma Kapsamındaki Otel İşletmelerinde Çalışanların Demografik Özellikleri

Özellikler	n	%	Özellikler	n	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Turizm Alanında Eğitim Türü</b>		
Bay	66	89	Sertifika Programı	22	37
Bayan	8	11	Otelcilik Meslek Lisesi	11	18
Toplam	74	100	Meslek Yüksekokulu	14	23
<b>Yaş</b>			Lisans	7	12
20-25	6	8	Lisansüstü	2	3
26-31	27	36	Sertifika Programı ve Otelcilik Lisesi	4	7
32-37	23	31	Toplam	60	100
38-43	14	19	<b>Konaklama Sektöründeki Deneyim</b>		
44-49	2	3	0-5 Yıl	5	7
50+	2	3	6-11 Yıl	18	24
Toplam	74	100	12-17 Yıl	28	38
<b>Medeni Durum</b>			18-23 Yıl	16	21
Evli	60	81	24-29 Yıl	5	7
Bekar	14	19	30+	2	3
Toplam	74	100	Toplam	74	100
<b>Öğrenim Durumu</b>			<b>Şuanki İşletmede Çalışma Süresi</b>		
İlköğretim	7	10	0-5 Yıl	36	49
Lise	38	51	6-11 Yıl	30	40
Üniversite	26	35	12-17 Yıl	6	8
Yüksek Lisans	3	4	18-23 Yıl	2	3
Toplam	74	100	Toplam	74	100
<b>Turizm Alanında Eğitim</b>					
Var	60	81			
Yok	14	19			
Toplam	74	100			

<sup>137</sup> M. Atlas, *İstatistik II* (Birlik Ofset,2001), s.162.

Yukarıdaki tabloda, çalışanlardan %89'unun bay, %11'inin bayan olduğu görülmektedir. Buradan hareketle araştırmaya katılan işletmelerin yiyecek-içecek bölümlerinde bayanların yönetim kademelerinde çalışma yüzdelerinin erkeklere oranla çok düşük olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan çalışanların yaş aralıklarına göre dağılımı incelendiğinde, %44'ünün 20-31 yaş aralığında, %50'sinin 32-43 yaş aralığında ve %6'sının 44 yaş ve üzerinde olduğu; ayrıca çalışanların %81'inin evli, %19'unun ise bekar olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim durumlarının, %10 ilköğretim, %51 lise, %35 üniversite ve %4 yüksek lisans düzeyinde olduğu, çalışanların %19'unun turizm alanında eğitimi olmadığı, turizm alanında eğitimi olan %81'inin ise, eğitimlerinin %37 sertifika programı, %23 önlisans, %18 lise, %12 lisans, %7 sertifika programı ve lise ve %3 yüksek lisans düzeyinde olduğu görülmektedir.

İşgörenin konaklama sektöründeki çalışma süresinin ise, %38'le 12-17 yıl aralığında yoğunlaştığı, 0-5 yıl aralığını seçen ve sektöre yeni girmiş olarak değerlendirilebilecek çalışanların ise, %7'lik bir azınlığı oluşturduğu görülmektedir. Aynı işgörenin halen çalışmakta oldukları işletmedeki çalışma süreleri ise, %49'la 0-5 yıl aralığında yoğunlaşmakta, bu oranı, %40'la 6-11 yıl izlemektedir.

Ankete katılan işgörenin demografik özellikleri hakkında genel bir değerlendirme yapıldığında çoğunluğu; yaş itibariyle 20-43 yaş aralığında yer alan, turizm alanında eğitimi olan ve sektörün yapısı göz önünde tutulduğunda eğitim düzeyi yüksek kabul edilebilecek evli erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. İşgören çalışma süreleri bakımından değerlendirildiğinde, konaklama sektöründe uzun yıllardır çalışan ancak, halen çalışmakta oldukları işletmede nispeten daha kısa süredir hizmet veren bir yapıda yoğunlaşma olduğu görülmektedir.

İşgörenin yaşları ile konaklama sektöründe çalışma süreleri göz önüne alındığında, Türkiye'de beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümünde çalışan üst-orta ve alt kademe yöneticilerinin, kariyer gelişimi modelinde verilen genel şablonla uyum sağlamadığı görülmektedir. Kariyer gelişimi modeline göre, ankete katılan işgörenin yaşları göz önüne alındığında, kariyerlerinin keşif ya da kuruluş aşamasında yer aldıkları; ancak çalışma süreleri, faaliyetleri ve diğer personelle ilişkileri göz önüne alındığında kuruluş, devamlılık ya da çözülme aşamalarında olmaları gerektiği görülmektedir. Bu durum, Tablo1.'de yer alan kariyer gelişimi modelinin Türkiye'de

bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümü çalışanları için uygun olmadığını gösterirken, ülkenin konaklama sektöründe işe başlama yaşının gayet küçük olduğunu da düşündürmektedir.

## 2.2. İşgörenin İşletme İçerisindeki Pozisyonları

İşgörenin işletme içerisindeki pozisyonunu belirlemek üzere hazırlanan soruda, beş yıldızlı otellerin yiyecek-içecek departmanında bulunması gereken üç ayrı yönetim kademesindeki on bir ayrı pozisyon belirtilmiş ve çalışanlardan buldukları konumu işaretlemeleri istenmiştir. Aşağıdaki tabloda görülen üst kademe yönetim; yiyecek-içecek müdürleri ve yardımcılarında, orta kademe yönetim; aşçıbaşılar ile restoran, bar, banket ve oda servisi müdürlerinden, alt kademe yönetim ise; restoran ve bar şefleri ile aşçıbaşı yardımcılar ve banket müdür yardımcılarında oluşmaktadır. Tabloda görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki işgörenin %27'si üst kademe yöneticiler, %42'si orta kademe yöneticiler ve %31'i de alt kademe yöneticilerden oluşmaktadır.

İşgörenin Yönetim Kademelerine Göre Dağılımı		
	<i>n</i>	%
<i>Üst Kademe Yönetici</i>	20	27
<i>Orta Kademe Yönetici</i>	31	42
<i>Alt Kademe Yönetici</i>	23	31
<i>Toplam</i>	74	100

Anket uygulanan 74 işgörenin yaşları ile yönetim kademelerine göre dağılımları aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir.

Kademe \ Yaş	Yaş						Toplam
	20-25	26-31	32-37	38-43	44-49	50 ve üstü	
<i>Üst Kademe Yönetici</i>	2	4	9	4	1	-	20
<i>Orta Kademe Yönetici</i>	2	12	9	6	-	2	31
<i>Alt Kademe Yönetici</i>	2	11	5	4	1	-	23
<i>Toplam</i>	6	27	23	14	2	2	74

Tablo incelendiğinde üst kademe yöneticilerin çoğunlukla 26-43, orta ve alt kademe yöneticilerin ise çoğunlukla 26-37 yaş aralıklarında yer aldıkları görülmektedir. Bu veriler, Kariyer gelişimi modelinin Türkiye'de beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinde çalışanlara uygun bir model olmadığı fikrini

desteklemektedir. Yöneticiler arasında 50 yaş ve üzerinde sadece 2 işgörenin bulunuyor olması da, Türkiye’de otel işletmelerinde çalışan bireylerin iş hayatına çok erken başladıkları ve yaş faktörünün yükseltmelerde çok etkili bir faktör olmadığı fikirlerini akla getirmektedir.

### 2.3. İşten Ayrılma Sebebi

Güdülenme durumuyla yakından ilgili olan işten ayrılma sebebinin, anket kapsamındaki işgören arasındaki dağılımı aşağıda görülmektedir.

İşten Ayrılma Sebebi		
	<i>n</i>	%
<i>Yetersiz Ücret</i>	4	5
<i>Kariyerde İlerleyememe</i>	19	26
<i>Başka İşletmede Terfi İmkânı</i>	14	19
<i>İşin İstek ve Amaçlara Uyumsuz Olması</i>	11	15
<i>Diğer</i>	26	35
<i>Toplam</i>	74	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde işgörenden sadece %5’lik bölümün yetersiz ücret sebebiyle, geriye kalan %95’lik bölümün %60’ının mesleki sebeplerle, %35’inin ise evlilik, şehir ve ülke değişikliği, işletmenin kapanması ve askerlik gibi şahsi sebeplerle işlerinden ayrıldığı görülmektedir. İşgörenin %26’sının kariyerde ilerleyememe sebebiyle işten ayrılması, mesleki ilerlemenin işgören için önemli olduğunu ve otel işletmelerinin çalışanlarına ilerleme fırsatı sunmakta, başka bir deyişle işletme içerisinden terfi konusunda sıkıntılar yaşadığını yansıtmaktadır. Bu da otel işletmelerinde etkin bir kariyer yönetiminin söz konusu olmadığını akla getirmektedir. Aynı şekilde işgörenin % 19’unun başka işletmede terfi imkanı sebebiyle işten ayrılması da yukarıdaki yorumu desteklemektedir. Çalışanların %15’inin işin istek ve amaçlarına uygun olmayışı sebebiyle işlerinden ayrılmaları, çalışmaya başlamadan önce kariyer planlamasından yeterli düzeyde yararlanmadıklarını ve otel işletmelerinin de kariyer yönetimi konusunda bazı eksiklikleri olduğunu düşündürmektedir.

İşten Ayrılma Sebebi İşletmedeki Pozisyon	Üst Kademe Yönetici		Orta Kademe Yönetici		Alt Kademe Yönetici		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%
<i>Yetersiz Ücret</i>	-	-	2	3	2	3	4	5
<i>Kariyerde İlerleyememe</i>	5	7	8	11	6	8	19	26
<i>Başka İşletmelerde Terfi İmkânı</i>	6	8	4	5	4	5	14	19
<i>İş-Amaç Uyumsuzluğu</i>	3	4	3	4	5	7	11	15
<i>Diğer</i>	6	8	14	19	6	8	26	35
<i>Toplam</i>	20	27	31	42	23	31	74	100

Anket uygulanan işgörenin buldukları yönetim kademesi ile işten ayrılma sebeplerinin karşılaştırmalı olarak görüldüğü yukarıdaki tabloda diğer seçeneğinin konunun kapsamı dışında kaldığı göz önüne alındığında, üst kademe yöneticilerin çoğunluğunun başka işletmelerde terfi imkanı, orta ve alt kademe yöneticilerin çoğunluğunun kariyerde ilerleyememe sebepleriyle bir önceki işlerinden ayrıldıkları görülmektedir. Ayrıca çalışanların buldukları pozisyon ile işten ayrılma sebeplerinin karşılaştırıldığı tablo Ek-2'de bulunmaktadır. Yukarıdaki tabloda işgörenin büyük çoğunluğunun mesleki ilerlemeye dayalı sebeplerle işlerinden ayrılmaları, otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanında yönetici kademelerinde personel değişikliğine gidildiğinde, personel bulma yöntemlerinden biri olan başka işletmelerden transferin yoğun şekilde uygulandığını göstermekle birlikte, işletme içi yükseltme yönteminin pek fazla kullanılmadığını düşündürmektedir.

#### 2.4. Kendini Değerlemede Yardımın Güdülemedeki Yeri

Kendini değerlendirme, kariyer planlaması yapmak için ilk adım olduğu gibi, kariyer yönetiminin uygulanabilmesi ve kariyer geliştirme sisteminin işlerlik kazanabilmesi için gerekli şartlardan biridir. Bireylerin zayıf ve güçlü yönlerini, hedeflerini, iş ve özel yaşamla ilgili beklentilerini vb. ortaya koydukları bu aşamada örgüt desteği görmeleri bireyler için olduğu kadar örgütün oluşturmak istediği kariyer geliştirme sistemine veri sağlaması bakımından da büyük önem taşır. Örgüt, bireyin

kendini değerlendirme aşamasında elde edeceği bilgilerden, işgücü planlamasında ve işgörenini güdülemek için kullanacağı araçların seçiminde yararlanabilir.

Anket uygulanan otel işletmelerinin, çalışanlarına kendilerini değerlendirme konusunda yardımcı olma oranları aşağıdaki tabloda çalışanların buldukları yönetim kademeleriyle ilişkilendirilmiş olarak görülmektedir. Ayrıca Ek-2’de kendini değerlemede yardımın çalışanların buldukları pozisyonla karşılaştırıldığı tablo bulunmaktadır.

Kendini Değerlemede Yardım Güdülenme	Evet		Hayır		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Üst Kademe Yönetici	18	24	2	3	20	27
Orta Kademe Yönetici	29	39	2	3	31	42
Alt Kademe Yönetici	22	30	1	1	23	31
Toplam	69	93	5	7	74	100

Ankete katılan işgörenden %24’ü üst kademe, %39’u orta kademe ve %30’u alt kademe olmak üzere toplam %93’ü kendini değerlendirme konusunda çalıştıkları kurumun onlara yardımcı olduğunu belirtmiştir. Bu durum otel işletmelerinin, yiyecek-içecek departmanlarında çalışan alt, orta ve üst kademe yöneticilerinin nitelikleri, hedefleri ve performansı hakkında net bilgilere sahip olduğunu göstermektedir.

Kendini değerlendirme konusunda yardım almanın işgörenin güdülenmesi üzerinde olumlu bir etkisi olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak sorulan 12. soru, sadece bu konuda yardım aldığını belirten 69 işgören tarafından yanıtlanmış ve işgörenin tamamının, aldıkları yardımın güdülenmeleri üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirttiği görülmüştür. Buradan hareketle, kariyer planlamasının ilk basamağı olan “kendini değerlendirme” konusunda örgüt desteği görmenin, işgöreni güdülemede etkili olduğu fikri kesinlik kazanmıştır.

## 2.5. İlerleme Fırsatları Hakkında Bilgilendirmenin Güdülemedeki Yeri

İşgörene işletme içerisinde sahip olabilecekleri yatay ve dikey yönlü ilerleme fırsatları hakkında bilgi verilebilmesi için öncelikle bu fırsatları gösteren hatların yani kariyer yollarının oluşturulmuş olması gerekmektedir. Ayrıca eğer örgüt tarafından bir

işgücü planlaması yapılmış ve ileriye dönük tahminlerde bulunulmuşsa, ancak o zaman açılacak pozisyonlar hakkında fikir sahibi olunabilir.

Ankete katılan otel işletmelerinde, ilerleme fırsatları hakkında ne derecede bilgilendirme yapıldığının belirlenmesi, işletmelerin işgücü planlaması yapıp yapmadıkları ve kariyer yolları belirlemedeki çabaları hakkında fikir verebilecektir. Araştırmaya katılan çalışanlara yatay ve dikey yönlerdeki ilerleme fırsatları hakkında bilgi verilme oranı aşağıda görüldüğü gibi %79'dur. Buradan hareketle otel işletmelerinin çoğunun bu fırsatları yani işgörenin işletme içerisinde yatay veya dikey yönde geçebilecekleri pozisyonları ve hangi koşulları sağarlarsa hangi pozisyonlara ulaşabileceklerini belirledikleri görülmektedir.

Aşağıda mesleki ilerleme fırsatları hakkında bilgilendirilme ile işletmedeki konumların karşılaştırılmalı olarak verildiği kontenjans tablosu görülmektedir. Ayrıca Ek-2'de işgörenin pozisyonu ile ilerleme fırsatları hakkında bilgilendirilme durumunun karşılaştırıldığı tablo bulunmaktadır.

İlerleme Fırsatları Hakkında Bilgilendirme İşletmedeki Konum	Evet		Hayır		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Üst Kademe Yönetici	16	22	4	5	20	27
Orta Kademe Yönetici	22	30	9	12	31	42
Alt Kademe Yönetici	20	27	3	4	23	31
Toplam	58	79	16	21	74	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, üst kademe yöneticilerin %22'si orta kademe yöneticilerin %30'u ve alt kademe yöneticilerin %27'si olmak üzere toplamda işgörenin %79'unun çalıştıkları işletmeler tarafından kendilerine mesleki ilerleme fırsatları hakkında bilgi verildiğini, %21'inin de bu konuda kendilerine bilgi verilmediğini belirttiği görülmektedir. Kendilerine mesleki ilerleme fırsatları hakkında bilgi verilmediğini belirten %21'lik kesimin çoğunluğunun orta kademe yöneticilerden oluşması, tepeye doğru çıkıldıkça pozisyon sayısının azalmasına ya da işletmelerin yatay yönde ilerleme fırsatı belirleme konusundaki zayıflıklarına bağlı olabilir.

Mesleki ilerleme fırsatları hakkında bilgilendirilmenin, işgörenin güdülenmesi üzerindeki etkisi aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir. Tablo, bir önceki soruya evet cevabı veren yani mesleki ilerleme fırsatları hakkında bilgilendirildiğini belirten 58

İlerleme Fırsatları Hakkında Bilgilendirilmenin Güdülenmeye Etkisi	Evet		Hayır		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
İşletmedeki Konum						
Üst Kademe Yönetici	16	28	-	-	16	28
Orta Kademe Yönetici	21	36	1	1,5	22	37,5
Alt Kademe Yönetici	19	33	1	1,5	20	34,5
Toplam	56	97	2	3	58	100

işgörene ait verilerden oluşmaktadır. Tablo incelendiğinde, kendilerine mesleki ilerleme fırsatları hakkında bilgi verilen işgörenden %28'i üst kademe, %36'sı orta kademe, %33'ü alt kademe olmak üzere toplam %97'sinin, konuyla ilgili bilgilendirilmenin güdülenmelerinde etkili olduğunu belirttiği görülmektedir. Bu durumda tabloya göre, kariyer planlaması ve yönetimi içerisinde önemli yeri olan "işgöreni mesleki ilerleme fırsatları hakkında bilgilendirme"nin işgörenin büyük çoğunluğu tarafından güdüleyici bir etken olarak değerlendirildiği söylenebilir.

## 2.6. Kariyer İmkânının Güdülemedeki Yeri

İşletme içerisinde işgörene yatay ya da dikey yönde kariyer imkanları sunulması işgören için olduğu kadar işletme açısından da büyük önem taşıyan bir konudur. İşletme içerisinde yükseltme bilindiği gibi işletmeyi tanıyan, işleyişini ve yapısını bilen yetenekli ve nitelikli işgörenin işletme içerisinde tutulmasını sağlayan önemli bir faktördür. Ayrıca bu yöntemin uygulanması diğer çalışanlara sunulan kariyer imkanlarının gerçekliği konusunda da inandırıcılık sağlar. İşletmeler ve çalışanlar açısından önem arz eden konunun sözkonusu otel işletmelerindeki durumu aşağıdaki tablo ile özetlenmektedir.

Kariyer İmkânı	Evet		Hayır		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
İşletmedeki Konum						
Üst Kademe Yönetici	19	26	1	1	20	27
Orta Kademe Yönetici	21	28	10	14	31	42
Alt Kademe Yönetici	21	28	2	3	23	31
Toplam	61	82	13	18	74	100

Tabloda, araştırmaya katılan işgörenden %82'sinin çalıştıkları işletme içerisinde kariyer yapabilme imkanına sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, otel işletmelerinin



işgörenine kariyer imkanı diğer bir anlatımla, mesleki ilerleme imkanı sunmakta olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte yukarıdaki tablo incelendiğinde ankete katılan işgörenden, kariyer imkanı olmadığını belirten %18 içerisinde %14 ile büyük çoğunluğu orta kademe yöneticilerin oluşturduğu görülmektedir. Aynı durumla ilerleme fırsatı hakkında bilgilendirme konusunda da karşılaşılmış olması, otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümünde orta kademe yöneticilerin yükseltilmesinde sıkıntılar yaşandığı görüşünü desteklemektedir. Otel işletmelerinin mevcut olan ya da yapılandırılan kariyer geliştirme sistemlerinde ya da örgütsel yedekleme planlarında bu konuya çözüm getirmeleri gerektiği düşünülmektedir. Çalışanların işletmedeki pozisyonları ile kendilerine kariyer imkanı sunulması arasındaki ilişki Ek-2'deki tabloda görülmektedir.

Kariyer imkanına sahip olmanın işgörenin güdülenmesine olumlu bir etkisi olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yöneltilen sorudan elde edilen veriler aşağıdaki tabloda görülmektedir. Tablo bir önceki soruya evet cevabı vermiş olan 61 işgörenin cevapları doğrultusunda hazırlanmıştır.

<b>Kariyer İmkanının Güdülenmeye Etkisi</b>	<i>Evet</i>		<i>Hayır</i>		<i>Toplam</i>	
	n	%	n	%	n	%
<b>İşletmedeki Konum</b>						
<i>Üst Kademe Yönetici</i>	19	31	-	-	19	31
<i>Orta Kademe Yönetici</i>	20	33	1	1,5	21	34,5
<i>Alt Kademe Yönetici</i>	20	33	1	1,5	21	34,5
<i>Toplam</i>	59	97	2	3	61	100

Yukarıdaki tabloda çalıştıkları kurumun kendilerine kariyer imkanı sunduğunu belirten işgörenin %97'sinin, kariyer imkanına sahip olmanın güdülenmelerinde olumlu etkisi olduğunu belirttiği görülmektedir. İşgörene yatay ve dikey yönlü ilerleme imkanları sunulması, bir anlamda alan yazında kariyer yolu olarak geçen kavramın hayata geçirilmesidir. Bilindiği gibi kariyer yolları işgörenin mesleki bilgi ve becerileri doğrultusunda ilerleyebileceği yatay ve dikey konumdaki pozisyonları içeren mesleki ilerleme hatlarıdır. Ankete katılan çalışanların bu konuda bilgilendirilmenin ve örgüt içerisinde ilerleme imkanına sahip olmalarının; güdülenmelerinde büyük etkisi olduğunu belirtmeleri, otel işletmelerinin kariyer yolları oluşturmayı ve bu konuda işgörenini bilgilendirmeyi güdülemede kullanabileceklerini göstermektedir.

## 2.7. Yeteneğe Uygun İş İmkânı

İşletmelerin işe göre işgören çalıştırabilmeleri, işgören seçim aşamasına dayanmaktadır. İş gereklerinin doğru ve tam olarak belirlenmesi ve işgören seçiminin bu bilgilere dayalı olarak gerçekleştirilmesi işletmeye verimlilik artışı gibi büyük faydalar sağlar. Fakat işgörenin sürekli değişen ve yenilenen bilgi, beceri ve ilgi alanları dahilinde nitelik ve yeteneklerinde de değişiklikler meydana gelir. Bu değişiklikler doğrultusunda işgörene yeni imkanlar sunabilmek, işgörenin güdülenmesini sağlayacağı gibi işletmenin işgöreninin yeteneklerinden daha fazla fayda elde etmesini de sağlayacaktır. Otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinin “işgörene yetenekleri ve nitelikleri doğrultusunda iş imkanları sunabilme”de, nasıl bir tutum sergilediği aşağıdaki tabloda görülmektedir. Ayrıca yeteneğe uygun iş imkanı ile çalışanların buldukları pozisyonların karşılaştırıldığı tablo Ek-2’dir.

Yeteneğe Uygun İş İmkânı	Evet		Hayır		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
<b>İşletmedeki Konum</b>						
Üst Kademe Yönetici	18	24	2	3	20	27
Orta Kademe Yönetici	22	30	9	12	31	42
Alt Kademe Yönetici	20	27	3	4	23	31
Toplam	60	81	14	19	74	100

Yukarıdaki tabloda, ankete katılan işgörenin %81’inin, çalıştıkları işletmenin yeteneklerine uygun iş imkanı sağladığını belirttikleri görülmektedir. Bu sonuç doğrultusunda işletmelerin işgörenini büyük oranda, işgören tarafından yeteneklerine uygun olarak nitelendirilen pozisyonlarda çalıştırdıkları söylenebilir. Yukarıdaki tabloda, yeteneklerine uygun iş imkanlarına sahip olmadıklarını düşünen %19’luk işgören kesiminin %12’sini orta kademe yöneticiler oluşturmaktadır. Önceki iki soruyla bağlantı kurulduğunda bu durum, orta kademe yöneticilerin %29’unun, -konumunun yeteneklerine oranla daha düşük olduğunu- düşündüklerini yansıtmaktadır.

Yeteneklerine uygun işlerde çalışmanın işgörenin güdülenmesi üzerinde olumlu bir etkisi olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak sorulan 18. soruyu, bir önceki soruya evet cevabı veren 60 işgören yanıtlamıştır. Bu çalışanların tamamı, durumun güdülenmelerinde olumlu etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu verilerden hareketle, kariyer planlaması ve yönetiminin ana konuları içerisinde yer alan, işgörenin yeteneklerinin

belirlenmesinin ve yetenekleri doğrultusunda pozisyonlara yerleştirilmesinin, işgörenin güdülenmesinde etkili olduğu söylenebilir.

## 2.8. Beceri Kazanma ve Eğitimde Yardım

İşgörene meslekleri doğrultusunda eğitim verilmesinin ve yeni beceriler kazandırılmasının güdüleyici etkileri olduğu bilinmektedir. Aşağıdaki tablo, anket uygulanan otellerde çalışanlara bu konuda yardım edilme oranını yönetim kademeleri ile karşılaştırmalı olarak göstermektedir. Ayrıca mesleki beceri kazanma ve eğitimde yardımın işgörenlerin buldukları pozisyonlarla karşılaştırıldığı tabloya Ek-2’de yer verilmektedir.

Mesleki Beceri Kazanma ve Eğitimde Yardım	Evet		Hayır		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
<b>İşletmedeki Konum</b>						
<i>Üst Kademe Yönetici</i>	20	27	-	-	20	27
<i>Orta Kademe Yönetici</i>	27	36	4	6	31	42
<i>Alt Kademe Yönetici</i>	20	27	3	4	23	31
<i>Toplam</i>	67	90	7	10	74	100

Yukarıdaki tabloda, araştırmaya katılan işgörenin %27’si üst kademe, %36’sı orta kademe ve %27’si alt kademe olmak üzere toplam %90’ının (67 işgören) çalıştıkları işletmelerin kendilerine mesleki beceri kazanma ve eğitim konularında destek verdiğini belirttikleri görülmektedir. Bu durumun işgörenin güdülenmesi üzerinde olumlu bir etkisi olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak aşağıdaki tablo hazırlanmıştır.

Aşağıdaki tabloda, bir önceki soruya evet cevabı veren yani, çalıştıkları işletmelerin beceri kazanma ve eğitim konularında kendilerine yardımcı olduğunu belirten 67 işgörene ait veriler bulunmaktadır. Tabloda bu çalışanlardan %99’unun verilen bu desteğin güdülenmeleri üzerinde olumlu etkisi olduğunu bildirdikleri görülmektedir.

Mesleki Beceri Kazanma ve Eğitimde Yardımanın Güdülenmeye Etkisi	Evet		Hayır		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
İşletmedeki Konum						
Üst Kademe Yönetici	20	30	-	-	20	30
Orta Kademe Yönetici	26	39	1	1	27	40
Alt Kademe Yönetici	20	30	-	-	20	30
Toplam	66	99	1	1	67	100

İşgörenin mesleki beceri ve eğitimlerinin değerlendirilmesi ve eksik oldukları konularında onlara destek verilmesi, kariyer geliştirmenin önem verdiği konulardan biridir. Özellikle işgörenin ihtiyaç duyduğu alanda eğitilmesi, kariyer geliştirmenin örgüte ve bireye getirdiği yararlar arasındadır. Durum işgörenin güdülenmesi açısından değerlendirildiğinde, kariyer geliştirme sistemiyle birlikte hayat bulan ihtiyaca göre eğitim ve beceri geliştirme imkanının, işgöreni güdülemede çok büyük bir etki yaratacağı görülmektedir.

## 2.9. Kariyer Yolu Bilgilendirmesi

Kariyer geliştirme kapsamında yer alan diğer yöntemler çoğunlukla örgüt desteğiyle ya da bu alanda uzman kişilerin yardımıyla hayata geçirilebilecek yöntemlerdir. Oysa kariyer yolu hakkında bilgilendirme (örgüt içerisinde belirgin kariyer yolları olması durumunda) yöneticilerin kolaylıkla yararlanabileceği bir yöntem olarak görülmektedir. Bu sebeple ve anket uygulanan işgörenin tamamının çeşitli kademelerde yönetici olmasından yararlanılarak, ankete katılan işgörene astlarını ilerleyebilecekleri kariyer yolları hakkında bilgilendirip bilgilendirmedikleri sorulmuştur.

Kariyer Yolu Bilgisi	Evet		Hayır		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
İşletmedeki Konum						
Üst Kademe Yönetici	20	27	-	-	20	27
Orta Kademe Yönetici	31	42	-	-	31	42
Alt Kademe Yönetici	21	28	2	3	23	31
Toplam	72	97	2	3	74	100

Yukarıdaki tabloda ankete katılan işgörenin konumları ile astlarına kariyer yolları hakkında bilgi verme durumları karşılaştırmalı olarak görülmektedir. İşgörenden %27'si üst kademe, %42'si orta kademe ve %28'i alt kademe olmak üzere toplam

%97'si astlarına izleyebilecekleri kariyer yolları hakkında bilgi vermekte olduklarını belirtmiştir. Aynı zamanda astlarına kariyer yolları hakkında bilgi verdiklerini belirten 72 işgörenin tamamı, bu durumun astlarının güdülenmesi üzerinde olumlu etkisi olduğunu gözlemlediklerini belirtmiştir.

## 2. 10. Kariyer Merkezleri ve Atölyeleri

İşgörene kendini değerlendirme aşamasından, mesleki gelişim sağlamaya kadar bir çok alanda profesyonel yardımın verildiği ve çeşitli olanakların sunulduğu kariyer merkezlerinin ve atölyelerinin otel işletmelerinde bulunma oranı aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir.

Otelde Kariyer Merkez ve Atölyelerinin Bulunma Durumu				
	<i>n (Otel)</i>	<i>% (Otel)</i>	<i>n (İşgören)</i>	<i>% (İşgören)</i>
<i>Var</i>	4	24	20	27
<i>Yok</i>	13	76	54	73
<i>Toplam</i>	17	100	74	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, anket uygulanan otel işletmelerinin %24'ünde kariyer merkez veya kariyer atölyelerinin bulunduğu, %76'sında ise bulunmadığı görülmektedir. Bu durum otel işletmelerinin büyük çoğunluğunda kariyer merkez ve atölyelerine yer verilmediğini göstermektedir.

Kariyer merkez ve atölyelerinin işgören güdülenmesi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak sorulan 22. sorunun yanıtları, çalıştıkları kurumda kariyer merkezi veya atölyesi bulunan 20 işgörenin tamamının bu durumun güdülenmeleri üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirttiklerini göstermektedir.

Kariyer merkezleri ve atölyelerinden faydalanan tüm çalışanlar tarafından "güdülenmede etkili" olarak nitelendirilen bu programların otel işletmelerinde büyük çoğunlukla kullanılmaması dikkat çekicidir.

## 2. 11. Kariyer Planlama ve Geliştirmeye İlgili Yazılı Kaynaklar

Çalışanların kariyer hedeflerini yeniden gözden geçirmelerine ve yenilemelerine yardımcı olan, işletme içerisindeki bölümler ve işlerle ilgili bilgiler içeren yazılı kaynakların, otel işletmelerindeki kullanım durumu aşağıdaki tabloda görülmektedir.

<b>Otellerde Kariyerle İlgili Yazılı Kaynak Kullanımı</b>				
	<i>n (Otel)</i>	<i>% (Otel)</i>	<i>n (İşgören)</i>	<i>% (İşgören)</i>
<i>Var</i>	8	47	36	49
<i>Yok</i>	9	53	38	51
<i>Toplam</i>	17	100	74	100

Tabloda ankete katılan işletmelerin %47'sinde kariyer planlama ve geliştirme ile ilgili yazılı materyallerin kullanıldığı %53'ünde ise kullanılmadığı görülmektedir. Doğrudan kariyer geliştirmeyle ilgili olan bu kaynakların otel işletmelerinin yarıya yakın bir bölümünde kullanılıyor olması, otel işletmelerinde kariyer geliştirmeye yönelik çalışmaların varlığını kesinleştirmektedir.

Kariyerle ilgili yazılı kaynak kullanımının işgören güdülenmesine olumlu bir etkisi olup olmadığını belirlemeye ilişkin olarak sorulan 24. sorunun sonucunda, kariyer planlama ve geliştirmeye yönelik yazılı kaynaklardan yararlanan 36 işgörenin tamamının, bu kaynakların güdülenmeleri üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirttikleri görülmüştür.

## 2. 12. Kariyer Planlama Grupları

Kariyer geliştirme programlarından biri olan kariyer planlama grupları, çalışanların sahip oldukları kariyeri değerlendirmelerinde ve kendilerine yeni hedefler belirlemelerinde onlara destek verir. Aşağıdaki tabloda otel işletmelerinde kariyer planlama gruplarının bulunup bulunmadığı görülmektedir.

<b>Otellerde Kariyer Planlama Gruplarının Bulunma Durumu</b>				
	<i>n (Otel)</i>	<i>% (Otel)</i>	<i>n (İşgören)</i>	<i>n (İşgören)</i>
<i>Var</i>	4	24	20	27
<i>Yok</i>	13	76	54	73
<i>Toplam</i>	17	100	74	100

Tablo incelendiğinde anket uygulanan otel işletmelerinin %24'ünde kariyer planlama gruplarının bulunduğu %76'sında ise bulunmadığı görülmektedir. Bu durum,

kariyer planlama gruplarının otel işletmelerinin çoğunluğunda bulunmadığını göstermektedir.

Kariyer planlama gruplarının işgören güdülenmesi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yöneltilen 26. sorunun sonuçları, çalıştıkları işletmede kariyer planlama grupları bulunan 20 işgörenin tamamının, kariyer planlama gruplarının güdülenmelerini olumlu yönde etkilediğini belirttiklerini göstermektedir.

Kariyer merkez ve atölyeleri ya da kariyerle ilgili yazılı kaynaklarda olduğu gibi, kariyer planlama gruplarının da otel işletmeleri tarafından çok fazla kullanılmadığı fakat işgören güdülenmesi üzerinde büyük bir etkisi olduğu açıktır.

### 2. 13. Eğitim Programları

Kariyer geliştirme programları arasında yer alan eğitim ve geliştirme programları, aslında birçok işletmede yıllardan beri kullanılmakta olup sadece kariyer geliştirme uygulamalarına bağlı değildir. Fakat eğitim programları, kariyer geliştirme sistemi içerisinde kullanıldığında istek ve ihtiyaçları net olarak belirlenmiş olan işgörene, bu istek ve ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim verilmesini sağlar. Aşağıdaki tabloda otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında hizmet içi ve/veya dışı eğitim programlarının kullanılma oranını görülmektedir.

<b>Otelde Eğitim Programlarının Kullanılma Durumu</b>				
	<i>n (Otel)</i>	<i>% (Otel)</i>	<i>n (İşgören)</i>	<i>% (İşgören)</i>
<i>Var</i>	14	82	58	78
<i>Yok</i>	3	18	16	22
<i>Toplam</i>	17	100	74	100

Yukarıdaki tabloda, işletmelerin %82'sinde eğitim programları kullanılırken %18'inde eğitim programlarının kullanılmadığı görülmektedir. Eğitim programlarının kullanım oranının diğer programlara kıyasla gayet yüksek olması, bu programların sadece kariyer geliştirme uygulamaları içerisinde yer almamasına, uzun yıllardan beri işletmelerin bu faaliyetlerden yararlanmakta olmasına bağlı olabilir.

Eğitim programlarının işgören güdülenmesi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla sorulan 28. sorudan elde edilen yanıtlar, eğitim programlarından yararlanan 58 işgörenin tamamının, bu durumun güdülenmelerinde olumlu etkisi olduğunu belirttiklerini göstermektedir.

## 2. 14. Kariyer Rehberi

Kariyer rehberleri, özellikle işe yeni başlayan çalışanlara kariyer hedeflerini belirlemede ve kariyer planlarını oluşturmada yol göstermekle sorumlu kişilerdir. Aşağıdaki tabloda otel işletmelerinde kariyer rehberi bulunma oranı görülmektedir.

<b>Otellerde Kariyer Rehberi Bulunma Durumu</b>				
	<i>n (Otel)</i>	<i>% (Otel)</i>	<i>n (İşgören)</i>	<i>% (İşgören)</i>
<i>Var</i>	2	12	16	22
<i>Yok</i>	15	88	58	78
<i>Toplam</i>	17	100	74	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, anket uygulanan işletmelerin %12'sinde kariyer rehberi bulunduğu %88'inde ise bulunmadığı görülmektedir. İşgörene kendini değerlendirme aşamasından itibaren profesyonel hizmet veren kariyer rehberlerine otel işletmelerinin büyük bir bölümünde yer verilmemesi, çalışanların kariyerlerini üstlerinin danışmanlığında ya da kendi çabalarıyla planladıkları izlenimini yaratmaktadır. Kariyer rehberlerinin işgören güdülenmesindeki etkisini belirlemek amacıyla sorulan 30. sorunun sonuçları, çalıştığı işletmede kariyer rehberi bulunan 16 işgörenin tamamının bu durumun güdülenmeleri üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirttiklerini göstermektedir. İşgörene kendilerini tanımlarından, en uygun işi seçmelerine ve mesleki ilerlemelerini sürdürebilmek için ihtiyaç duyacakları birçok konuda (eğitim, yeni fırsatlar vb.) yardımcı olan kariyer rehberlerinin, işgörenin güdülenmesinde de büyük etkilerinin olduğu açıktır.

## 2. 15. Terfi

İşgörenin bulunduğu konumdan daha fazla yetki ve sorumluluk sahibi olacağı üst konuma atanması olan terfi, adetli bir şekilde gerçekleştirildiğinde işgören güdülenmesinde ve örgüte olan bağlılığın artmasına katkı sağlar. Aşağıdaki tabloda çalışanların konumları ile daha önce terfi etmiş olma durumları karşılaştırmalı olarak görülmektedir.



İşletmedeki Konum \ Terfi	Evet		Hayır		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Üst Kademe Yönetici	20	27	-	-	20	27
Orta Kademe Yönetici	31	42	-	-	31	42
Alt Kademe Yönetici	22	30	1	1	23	31
Toplam	73	99	1	1	74	100

Yukarıdaki tabloda ankete katılan işgörenden %99'unun daha önce terfi etmiş olduğu görülmektedir. Bu durum konaklama sektörünün yapısı itibariyle, çalışanların eğitim düzeyleri ne olursa olsun, sektör deneyimini kazanmaya alt kademelerden başladıklarını göstermektedir. Diğer bir deyişle, beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümünde alt kademe yönetici olabilmek için öncelikle daha alt kademelerde çalışmak gerekmektedir.

Terfinin işgören güdülenmesi üzerindeki etkisini belirlemek üzere sorulan 32. soruyu yukarıdaki tabloda bir önceki soruya evet cevabı verdiği görülen yani, daha önce terfi etmiş olduğunu belirten 73 işgören yanıtlamıştır. Sonuçlar incelendiğinde işgörenin tamamının terfiyi güdülenmelerini sağlayan bir araç olarak değerlendirdikleri görülmüştür.

## 2. 16. Transfer

Transfer, çalışanların işletme içerisinde başka bir departmana ya da çalıştıkları işletmenin başka bir kuruluşuna, yükseltilerek ya da yükseltilmeden atanmalarıdır. Aşağıdaki tabloda işgörenin bulunduğu konum ile transfer edilmiş olma durumu karşılaştırmalı olarak görülmektedir.

İşletmedeki Konum \ Transfer	Evet		Hayır		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Üst Kademe Yönetici	15	20	5	7	20	27
Orta Kademe Yönetici	20	27	11	15	31	42
Alt Kademe Yönetici	12	16	11	15	23	31
Toplam	47	63	27	37	74	100

Tablo incelendiğinde işgörenden %20'si üst kademe, %27'si orta kademe ve %16'sı alt kademe olmak üzere toplam %63'ünün daha önce transfer edilmiş oldukları görülmektedir. İşgörenin %37'sinin daha önce hiç transfer edilmemiş olması, otel

işletmelerinde transfer uygulamasının kullanılmakla birlikte çok büyük oranlarda bu uygulamaya başvurulmadığını göstermektedir.

Transferin işgören güdülenmesi üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik olarak hazırlanmış olan aşağıdaki tabloda, daha önce transfer edilmiş olduğunu belirten yani yukarıdaki tabloda bir önceki soruya evet cevabı vermiş olduğu görülen 47 işgörenden elde edilen veriler bulunmaktadır.

Transferin Güdülenmeye Etkisi	Evet		Hayır		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
İşletmedeki Konum						
Üst Kademe Yönetici	14	30	1	2	15	32
Orta Kademe Yönetici	16	34	4	9	20	43
Alt Kademe Yönetici	10	21	2	4	12	25
Toplam	40	85	7	15	47	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde işgörenden %30'u üst kademe, %34'ü orta kademe ve %21'i alt kademe olmak üzere toplam %85'inin transfer edilmiş olmanın güdülenmeleri üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirttikleri görülmektedir. Tabloya göre işgörenden %15'i ise transfer edilmenin güdülenmeleri üzerinde olumlu etkisi olmadığını belirtmişlerdir. Transfer, özellikle işletmenin bağlı bulunduğu başka bir kuruluştaki görevlendirilme şeklinde ise şehir değişikliği ile başlayan bir dizi ailevi ve özel sorunu beraberinde getirebilmektedir. Şehir değişikliği olmadığı durumlarda ise, işgörenin alışık olduğu ortamdaki ayrılıp yeni bir ortama ayak uydurmaya çalışması, yeni insanları tanımaya çalışmak zorunda kalması, işgöreni olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu sebeplerle, transfer uygulaması işgörenin isteği doğrultusunda gerçekleştirilmelidir. Kariyer geliştirme sistemlerinin bulunduğu işletmelerde, işgören hakkında net bilgiler elde edilmiş olacağı için transfer uygulamasının daha doğru şekilde gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir. Yukarıdaki tabloda bulunan oranlar göz önüne alındığında kariyer yönetimi uygulamalarından biri olan transferin, işgörenin büyük çoğunluğu tarafından güdülenmede etkili bir yöntem olarak değerlendirildiği kabul edilmektedir.

## 2.17. Güdüleme Araçlarının Önem Sıralaması

Anket sorularının 37.'sinde işgörenden, verilen seçenekleri güdülenmelerinde etkili olma derecesine göre sıralamaları istenmiştir. Verilerin çözümlenmesi ve

yorumlanmasında; işgörenin güdüleme araçlarını seçim kararlarında bir farklılık olup olmadığını belirlemek için genel toplamda  $n > 30$  olduğunda “z testi”nden  $n < 30$  olduğunda “t testinden” yararlanılmıştır.

Z ve t testleri uygulanırken  $\alpha = 0,05$  anlam düzeyi kabul edilmiş ve yokluk hipotezi olan  $H_0$  ile karşıt hipotez olan  $H_1$  hipotezleri her üç yönetim kademesi için ayrı ayrı kurulmuştur.

Testlerin sonucunda hesaplanan değer tablo değerinden büyükse veya z ve t testleri değerlerine ilişkin P değerleri ( $\alpha = 0,05$ ) anlam düzeyinden küçükse  $H_0$  reddedilir<sup>138</sup>.

Aşağıdaki tablolarda yönetim kademelerine göre, güdüleme araçlarının sıralamasında işgörenin verdiği kararlara ilişkin z ve t testlerinin sonuçları görülmektedir. Aşağıda yer alan ilk tabloda üst kademe yöneticilerin güdüleme araçları arasında yaptıkları sıralamanın t testi sonuçları görülmektedir.

$H_0: \mu = 0$  Üst kademe yöneticilerin yaptıkları sıralamada farklılık yoktur.

$H_1: \mu \neq 0$  Üst kademe yöneticilerin yaptıkları sıralamada farklılık vardır.

Üst Kademe Yöneticilerin Güdüleme Araçlarına İlişkin T Testi

T Testi	n	t	P	Ortalama Farkı
Tatminkar Ücret	20	5,261	0,000	2,60
Kariyer İmkani	20	3,286	0,004	1,15
Ekonomik Ödül	20	8,891	0,000	4,70
Transfer	20	16,508	0,000	5,55
Terfi	20	9,013	0,000	3,55
İş Güvenliği	20	6,723	0,000	3,50
Kararlara Katılım	20	7,648	0,000	3,65
Eğitim	20	8,157	0,000	3,30

Yukarıda görülen sekiz güdüleme aracının sıralanmasına ilişkin işgörenin verdiği yanıtlara ait t testi değerlerine göre belirlenen P değeri  $\alpha = 0,05$  anlam düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlıdır. ( $P = 0 < \alpha = 0,05$   $H_0$  reddedilir.) Bu durum işgören yanıtları doğrultusunda oluşan sıralamada farklılık olduğunu ve bu farklılığın tesadüfe bağlı olmayacak kadar büyük olduğunu göstermektedir.

<sup>138</sup> E. Canyürek ve Z. Aşan, **Parametrik Olmayan İstatistiksel Teknikler** (Anadolu Üniversitesi, 2001), s.16.

Yukarıdaki tablo anket sonuçlarına dayalı olarak “çok önemli- önemli- önemi az ve önemi en az” şeklinde düzenlenmiş ölçeğe göre değerlendirildiğinde 1-2 aralığı “çok önemli”, 2,1-3,50 aralığı “önemli”, 3,51-4 aralığı “önemi az” ve 4’den büyük değerler “önemi en az” olarak belirlenmiştir. Tabloya göre üst kademe yöneticilerin güdülenmesi açısından;

- Kariyerde ilerleme imkanının 1,15 ile çok önemli,
- Tatminkar ücretin 2,60 değeri ile önemli,
- Eğitimin 3,30 ile önemli
- İş güvenliğinin 3,50 ile önemli,
- Terfinin 3,55 ile önemi az,
- Kararlara katılımın 4,65 ile önemi az
- Ekonomik ödüllerin 4,70 ile önemi en az,
- Transferin 5,55 ile önemi en az,

olarak değerlendirildiği görülmektedir.

Yönetim kademeleri arasında güdüleme araçlarının sıralanmasında tercih farkı bulunup bulunmadığını belirleyebilmek amacıyla aşağıda orta ve alt kademe yöneticilerin yanıtlarına ilişkin test sonuçları görülmektedir.

$H_0: \mu = 0$  Orta kademe yöneticilerin yaptıkları sıralamada farklılık yoktur.

$H_1: \mu \neq 0$  Orta kademe yöneticilerin yaptıkları sıralamada farklılık vardır.

#### Orta Kademe Yöneticilerin Güdüleme Araçlarına İlişkin Z Testi

Z Testi	n	z	P	Ortalama Farkı
Tatminkar Ücret	31	3,29	0,000	2,29
Kariyer İmkani	31	2,39	0,000	1,39
Ekonomik Ödül	31	4,45	0,000	3,45
Transfer	31	7,10	0,000	6,10
Terfi	31	3,48	0,000	2,48
İş Güvenliği	31	4,71	0,000	3,71
Kararlara Katılım	31	5,52	0,000	4,52
Eğitim	31	5,06	0,000	4,06

Yukarıda görülen sekiz güdüleme aracının sıralanmasına ilişkin işgörenden alınan yanıtlara ait z testi değerlerine göre belirlenen P değeri  $\alpha=0,05$  anlam düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlıdır. ( $P=0 < \alpha=0,05$   $H_0$  reddedilir.) Bu durum işgören yanıtları doğrultusunda oluşan sıralamada farklılık olduğunu ve bu farklılığın tesadüfe bağlı olmayacak kadar büyük olduğunu göstermektedir.

Yukarıdaki tablo anket sonuçlarına dayalı olarak “çok önemli- önemli- önemi az ve önemi en az” şeklinde düzenlenmiş ölçeğe göre değerlendirildiğinde “çok önemli” seçeneğinin 1-2,30 aralığında, “önemli” seçeneğinin 2,31-3,50 aralığında, “önemi az” seçeneğinin 3,51-4,10 aralığında ve “önemi en az” seçeneğinin 4,10’ dan büyük değerlerde bulunduğu tespit edilmiştir. Tabloya göre orta kademe yöneticilerin güdülenmesi açısından;

- Kariyerde ilerleme imkanının 1,39 değeri ile çok önemli,
- Tatminkar ücretin 2,29 ile çok önemli,
- Terfinin 2,48 ile önemli,
- Ekonomik ödüllerin 3,45 ile önemli,
- İş güvenliğinin 3,71 ile önemi az,
- Eğitimin 4,06 ile önemi az
- Kararlara katılımın 4,52 ile önemi en az
- Transferin 6,10 ile önemi en az,

olarak değerlendirildiği görülmektedir.

Alt kademe yöneticilerin yanıtlarına ilişkin test sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

$H_0: \mu = 0$  Alt kademe yöneticilerin yaptıkları sıralamada farklılık yoktur.

$H_1: \mu \neq 0$  Alt kademe yöneticilerin yaptıkları sıralamada farklılık vardır.

Alt Kademe Yöneticilerin Güdüleme Araçlarına İlişkin T Testi

T Testi	n	t	P	Ortalama Farkı
Tatminkar Ücret	23	4,602	0,000	1,65
Kariyer İmkani	23	4,302	0,000	1,48
Ekonomik Ödül	23	10,108	0,000	3,91
Transfer	23	17,429	0,000	5,65
Terfi	23	6,274	0,000	2,61
İş Güvenliği	23	7,426	0,000	3,61
Kararlara Katılım	23	21,874	0,000	5,48
Eğitim	23	8,993	0,000	3,61

Yukarıda görülen sekiz güdüleme aracının sıralanmasına ilişkin işgörenin verdiği yanıtlara ait t testi değerlerine göre belirlenen P değeri  $\alpha=0,05$  anlam düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlıdır. ( $P=0 < \alpha=0,05$   $H_0$  reddedilir.) Bu durum işgören yanıtları doğrultusunda oluşan sıralamada farklılık olduğunu ve bu farklılığın tesadüfe bağlı olmayacak kadar büyük olduğunu göstermektedir.

Yukarıdaki tablo anket sonuçlarına dayalı olarak “çok önemli- önemli- önemi az ve önemi en az” şeklinde düzenlenmiş ölçeğe göre değerlendirildiğinde “çok önemli” seçeneğinin 1-2 aralığını, “önemli” seçeneğinin 2,1-3,61 aralığını, “önemi az” seçeneğinin 3,62-4 aralığını ve “önemi en az” seçeneğinin 4’den büyük değerleri kapsadığı tespit edilmiştir. Tabloya göre alt kademe yöneticilerin güdülenmesi açısından;

• Kariyerde ilerleme imkanının	1,48 değeri ile	çok önemli,
• Tatminkar ücretin	1,65 ile	çok önemli,
• Terfinin	2,61 ile	önemli,
• İş güvenliğinin	3,61 ile	önemli,
• Eğitimin	3,61 ile	önemli
• Ekonomik ödüllerin	3,91 ile	önemi az,
• Kararlara katılımın	5,48 ile	önemi en az
• Transferin	5,65 ile	önemi en az,

olarak değerlendirildiği görülmektedir.

Bu üç yönetim kademesinde yer alan işgörene ait test sonuçları karşılaştırıldığında;

- Tatminkar ücretin, her üç kademe için de önemli bir güdüleyici olmakla birlikte yönetim kademesi azaldıkça daha çok önem kazandığı görülmektedir. Üst kademe yöneticiler tarafından önemli olarak değerlendirilen tatminkar ücret, orta ve alt kademe yöneticiler tarafından çok önemli olarak değerlendirilmektedir. Tatminkar ücretin işgören açısından önemli bir güdüleyici olarak değerlendirilmesinin, anketin uygulandığı dönemde ülkenin ekonomik bir kriz içerisinde olmasına ve artan enflasyon karşısında ücretlerin günden güne değer kaybetmesine bağlı olabileceği düşünülmektedir. Ekonomik kriz ortamı içerisinde yaşam standartlarını sürdürebilmelerinin alınan ücrete bağlı olduğu düşünüldüğünde, bu seçeneğe işgören tarafından verilen önemin yadrganmaması gerekmektedir.

- Seçenekler arasında yer alan bir diğer güdüleme aracı kariyerde ilerleme imkanıdır. Yukarıdaki üç tablo karşılaştırıldığında, kariyerde ilerleme imkanının her üç yönetim kademesi tarafından çok önemli bir güdüleyici olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu durum, otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümünde çeşitli kademelerde yönetici olarak görev yapan işgörenin tamamını güdülemede, kendilerine

işletme içerisinde kariyer imkanları sunmanın büyük fayda sağlayacağını göstermektedir.

- Güdüleme araçlarından bir diğeri olan ekonomik ödüllerin, üst kademe yöneticiler tarafından önemi en az, orta kademe yöneticiler tarafından önemli ve alt kademe yöneticiler tarafından da önemi az olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu durum, ekonomik ödülleri güdüleme aracı olarak kullanırken, işgörenin istek ve ihtiyaçlarının mutlaka göz önünde bulundurulması gerektiğini ve bu aracın otel işletmelerinde hizmet veren çalışanlar açısından farklı derecelerde öneme sahip olduğunu göstermektedir.

- Ankette yer alan 33. sorunun sonuçlarında otel işletmelerinin transferi çok büyük bir yoğunlukla olmasa da kullanmakta oldukları ve işgörenin %63'ünün daha önce transfer edilmiş olduğu görülmektedir. Ancak yukarıdaki tablolar incelendiğinde, transferin her üç yönetim kademesinde yer alan yöneticiler tarafından önemi en az güdüleyici olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu durum, transferin otel işletmeleri tarafından güdüleme amaçlı olarak kullanılmasının çok etkili sonuçlar doğurmayabileceğini ve işletmelerin transfer kararına çalışanlarıyla birlikte varmaları gerektiğini göstermektedir.

- Yönetim kademelerine göre karşılaştırma yapıldığında, güdüleme araçları arasında yer alan terfinin, üst kademe yöneticiler tarafından önemi az, orta ve alt kademe yöneticiler tarafından ise önemli olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu durum, otel işletmelerinin orta ve alt kademe yöneticilerini güdülemede terfiden yararlanabileceğini fakat üst kademe yöneticilerde terfinin güdüleyici etkinin fazla büyük olmayacağını göstermektedir. Ayrıca her üç yönetim kademesinde yer alan işgören tarafından, kariyer imkanının çok önemli bir güdüleyici olarak değerlendirilmesine karşın terfinin önemli ve önemi az olarak değerlendirilmesi, çalışanların yukarı doğru belirlenmiş bir hatta ilerlemekten ziyade kendi istekleri doğrultusunda bir kariyere sahip olmayı tercih ettiklerini düşündürmektedir.

- İş güvenliğinin güdüleyiciler arasındaki yeri, yönetim kademelerine göre şu şekilde değişiklik göstermektedir. Üst ve alt kademe yöneticiler, iş güvenliğini önemli olarak değerlendirirken, orta kademe yöneticiler önemi az olarak nitelendirmektedir. Bu durum orta kademe yöneticilerin iş güvenliğinden ziyade ilerlemeye önem verdiklerini, üst kademe yöneticiler için güvenliğin ilerlemeden daha büyük önem taşıdığı, alt

kademe yöneticiler için ise, güvenliğin ilerleme yani terfi ile aynı derecede önemli olduğunu göstermektedir.

- Alanyazında işgören güdülenmesinde etkili araçlardan biri olarak değerlendirilen kararlara katılım, üst kademe yöneticiler tarafından önemi az, orta ve alt kademe yöneticiler tarafından ise, önemi en az güdüleyici olarak değerlendirilmektedir. Bu durumun, ankete katılan işgörenin tamamının küçük birimlerin yöneticileri olmalarına ve kendi birimleri ile ilgili kararların birçoğunu kendilerinin vermelerine bağlı olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca yiyecek-içecek bölümü bir bütün olarak düşünüldüğünde yöneticilerin bölümlerle ilgili kararlara katılmakta oldukları düşüncesinden ve güdüleme araçlarının kullanıldıkça güdüleyici etkilerini kaybettiği gerçeğinden hareketle, kararlara katılımın bu yöneticiler için güdüleyici özelliğini kaybetmiş olabileceği de düşünülmektedir.

- Güdüleme araçlarından bir diğeri olan eğitim, üst ve alt kademe yöneticiler tarafından önemli, orta kademe yöneticiler tarafından ise önemi az bir güdüleyici olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, üst kademe yöneticilerin kendini geliştirmeye ve daha yeni bilgiler edinmeye yönelik olarak eğitimden yararlanmak isteyebileceklerini, alt kademe yöneticilerin ise, gerek yöneticilik vasıflarını gerekse mesleki bilgilerini artırmak için eğitime ihtiyaç duyduklarını düşündürmektedir. Ankette yer alan diğer sorularla bağlantılı olarak düşünüldüğünde, orta kademe yöneticilerin çoğunluğunun buldukları konumdan daha yüksek bir konumu hak ettikleri düşüncesinde oldukları hatırlanacaktır. Bu durumda orta kademe yöneticilerin eğitimden ziyade terfi, kariyer imkanı ya da ödüllendirmeye önem vermelerinin şaşırtıcı olmayacağı düşünülmektedir.

Güdüleme araçlarının önem sırası ile ilgili sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, otel işletmeleri çalışanlarının mesleki ilerlemeye büyük önem verdiği ve onları güdülemede, mesleki ilerlemelerini sağlayacak araçların etkili olabileceği ortaya çıkmaktadır. Tatminkar ücret seçeneğinin kriz ortamına bağlı olarak önem kazanmış olabileceği göz önüne alındığında, çalışanların güdülenme açısından kariyerde ilerleme imkanı, terfi, iş güvenliği ve eğitim konuları üzerinde durdukları söylenebilir. Bu durumda, bu seçeneklerin hepsini bünyesinde barındıran kariyer geliştirmenin işgören güdülenmesi üzerinde olumlu etkileri olduğunu iddia etmek yanlış olmayacaktır.



Kariyer geliştirmenin güdülemedeki yerini belirlemeye yönelik olarak, alanyazında yer alan bilgiler ve uygulanan araştırma kapsamında ulaşılan sonuçların birleştirildiği görüşlere sonuç ve öneriler bölümünde değinilmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmelerinin başarısında işgörenin rolü çok büyüktür. İşlerin büyük bir çoğunluğu hizmete dayalı olduğu için, müşteri memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği de büyük çoğunlukla işgörene dayanmaktadır. Ayrıca, müşteriyle birebir iletişim içerisinde bulunan işgörenin, huzursuzlukları, işlerine karşı duydukları istek veya isteksizlik, müşterinin o işletme için düşüncelerini etkileyebilmektedir. Bu ve benzeri sebepler otel işletmelerinin, işgören güdülenmesine çok büyük bir önem vermesini gerektirmektedir.

İşgörenin örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya yöneltilmesi yani örgüt ve/veya yönetici tarafından güdülenmesi, sadece otel işletmeleri için değil bütün işletmeler için önemli ve gereklidir. Bu önem ve gereklilik, güdülenme üzerine yapılan araştırma ve çalışmaların sayısından ve bu konuda geliştirilen kuramlardan da rahatlıkla anlaşılabilir. Güdüleme kuramları işgörenin neler tarafından güdülendiğini açıklamaya çalışan içerik kuramları ve güdülenmenin nasıl gerçekleştiğini açıklamaya çalışan süreç kuramları olarak iki başlık altında toplanmaktadır. Ayrıca, yöneticilere ve örgütlere işgöreni güdüleme konusunda yardımcı olabilmek amacıyla maddi, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel güdüleme araçları olarak sınıflandırılan çeşitli güdüleme araçları da bulunmaktadır. Gerek kuramlarda gerekse güdüleme araçlarında ana nokta, işgörenin istek, ihtiyaç, beklenti ve hedeflerini bilmek gerekliliğidir.

İşgörenin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin büyük önem taşıdığı bir diğer konu ise, kariyer geliştirmedir. Kariyer geliştirmenin özünde, bireylerin kendi yetenek, bilgi, istek ve ihtiyaçları doğrultusunda mesleki hedefler belirlemeleri ve bu hedeflerin örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirilerek hayata geçirilmesi yer alır. Bireyin, sahip oldukları ve olmak istedikleri doğrultusunda kendi kariyerini planlaması, kariyer planlamasını, örgütün bu planların yapılmasında bireye destek olması ve planları kendi gereksinim ve olanaklarıyla bütünleştirerek, terfi, yönetici geliştirme, emeklilik gibi çeşitli uygulamalar aracılığıyla hayata geçirmesi de kariyer yönetimini ifade etmektedir. Bu bağlamda kariyer geliştirmenin, kariyer planlaması ve kariyer yönetimi uygulamalarını bütünleştiren ve bireye çeşitli eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin sunulduğu kariyer danışmanlığı, kariyer planlama grupları vb. kariyer geliştirme programlarının uygun kullanımını sağlayan bir sistem olduğu görülmektedir. Gerek, güdülenmenin en önemli girdisi olan insan ihtiyaçlarıyla yakından ilgisi, gerekse kariyer yönetimi uygulamaları ve kariyer geliştirme programları ile güdüleme araçları arasındaki benzerlik, kariyer

geliştirmenin işgöreni güdülemede etkili olabileceği düşüncesini doğurmuştur. Bu düşünceden hareketle İstanbul ilinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinde çalışanlar üzerinde yapılan anket uygulamasında ulaşılan sonuçlar şöyledir:

Beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanında görevli olan üst, orta ve alt kademe yöneticilerin demografik özellikleri değerlendirildiğinde; kariyerlerine çok erken başlayan ve bu doğrultuda 20-43 yaş aralığında yönetici pozisyonuna ulaşan, eğitim düzeyi yüksek ve turizm alanında eğitim sahibi olan, çoğunluğunu evli erkeklerin oluşturduğu bir profil ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda otel işletmelerinde kariyer geliştirme sisteminin yer alması, işgörenin meslek yaşamını şekillendirmede büyük önem taşımaktadır. Çok erken yaşlarda mesleğe adım atan bireylerin, hem çalıştıkları sektörde sahip olabilecekleri fırsatlar ve ulaşabilecekleri konumlar hakkında bilgi sahibi olmak hem de kariyerlerini planlayabilmek için örgüt desteğine ihtiyaç duyacakları düşünülmektedir. Otel işletmelerinde kariyer geliştirme sistemlerinin kurulması, bireyler için olduğu kadar şekillendirilmeye açık işgörene sahip olan örgütler için de bir gerekliliktir. Çünkü, örgütün işgören devamlılığı sağlaması bir anlamda işgörenin kariyer planlarıyla ilişkilidir. Örgütün bu planlamada işgörene yardımcı olması ve ona işletme içi ilerleme imkanlarını gösteren bir harita sunması işgörenin işletme içerisinde tutulmasına büyük katkılar sağlayacaktır.

Çalışanların bir önceki işlerinden ayrılma sebeplerinin %60'lık bir çoğunlukla kariyerde ilerleyememe, başka işletmede terfi imkanı, iş amaç uyumsuzluğu gibi kariyer planlamasına ve kariyer yönetimine bağlı konulardan oluştuğu görülmektedir. Bu durum, otel işletmelerinin kariyer geliştirme sistemlerine ihtiyaç duyduğu fikrini destekler niteliktedir. Çünkü kariyer geliştirme sistemleri, işgörenin istek, hedef ve yeteneklerinin belirlenmesinden, bu hedef ve yeteneklerin göz önünde bulundurulduğu ilerleme planlarının oluşturulması ve uygulanmasına kadar bir çok faaliyeti bünyesinde bulundurmaktadır.

Kariyer planlamasının işgören güdülenmesindeki yerini belirlemek üzere, kariyer planlamasının ana hatlarını oluşturan; kendini değerlendirme, ilerleme fırsatları hakkında bilgilendirilme, ilerleme fırsatına sahip olma, yetenekleri doğrultusunda bir işte çalışma, beceri kazanma ve eğitim konularında yardım alma ve astlarına kariyer yolları hakkında bilgi verme konularında sorular yöneltilmiştir. Cevaplar değerlendirildiğinde, adı geçen

tüm uygulamaların işgören güdülenmesinde etkili olduğu görülmüştür. Bu durum, kariyer planlamasının otel işletmelerinde işgören güdülenmesini sağladığını göstermektedir. Ayrıca otel işletmelerinin büyük çoğunluğunda adı geçen uygulamalara yer verilmekte olması, otel işletmelerinde kariyer geliştirme faaliyetleriyle ilgili bir takım çalışmalar yapıldığını da göstermektedir.

Otel işletmelerinde kariyer geliştirme programlarının bulunma oranı ve bu programların işgören güdülenmesi üzerindeki etkisini ortaya koymak için yöneltilen sorulardan elde edilen yanıtlar, işletmelerin büyük çoğunluğunda (eğitim programları hariç olmak üzere) bu programlara yer verilmediğini göstermektedir. Eğitim programlarının kariyer geliştirme kavramının gündeme gelmesinden önce otel işletmeleri tarafından bilinmekte ve kullanılmakta olması, bu programların otel işletmelerinin büyük çoğunluğu tarafından uygulanmakta olmasını açıklamaktadır. Konunun güdüleme boyutu ele alındığında, çalıştıkları işletmelerde kariyer geliştirme programları bulunan ve bu programlardan yararlanan işgörenin tamamının, kariyer geliştirme programlarının güdülenmeleri üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirttiği görülmektedir. Öyleyse kariyer geliştirme sistemi içerisinde yer alan ve işgörene kendini değerlendirme, kariyerini şekillendirme, mesleki açıdan kendi geliştirme vb konularda faydalı olan bu programlar, aynı zamanda işgörenin güdülenmesini de sağlamaktadır.

Kariyer yönetimi uygulamaları, başlıklar halinde düşünüldüğünde işletmelerin eskiden beri kullanmakta oldukları terfi, transfer, emeklilik vb uygulamaları içermektedir. Bu uygulamalar içerisinde yer alan terfi ve transferin otel işletmelerinde genellikle kullanılmakta olduğu ve işgörenin güdülenmesinde terfinin %100 transferin ise, %85 oranında etkili olduğu görülmüştür.

Güdüleme araçlarının işgören açısından önemlilik derecesini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan soruya verilen cevapların, bireyler açısından farklılık göstermekle birlikte genel olarak, kariyerde ilerleme imkanı ve terfiyi ilk sıralara yerleştirdiği görülmüştür.

Alanyazından edinilen bilgiler ve yapılan araştırma sonuçları, güdülenmenin her birey için farklı yollarla olabileceğini göstermekle birlikte; kariyer geliştirmenin beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenin güdülenmesinde önemli yeri olduğunu ortaya koymaktadır. Kariyer geliştirme programları ya da kariyer yönetimi uygulamaları

ile güdülenmeyen ve kariyerde ilerleme imkanı istemeyen bir bireyi güdülemede dahi örgütler kariyer geliştirme sistemlerinden yararlanabilirler. Kariyer geliştirme sistemi içerisinde yer alan faaliyetler aracılığıyla bireyin, istek, ihtiyaç, beklenti ve hedefleri örgüt tarafından öğrenilebilir. Edinilen bilgiler ışığında yanlış uygulamalar engelleneceği gibi bireyin güdülenmesinde kullanılması gereken yöntem ve araçlar da doğru olarak belirlenebilir.

Bu sonuçlar doğrultusunda otel işletmelerine şu öneriler sunulmaktadır:

- Kendini değerlemede yardım, ilerleme fırsatları hakkında bilgilendirme, beceri kazanmada yardım gibi konularda işgörene örgütsel destek sağlanmalı ve kariyerlerini planlamalarında işgörene yardımcı olunmalıdır. Bu konular, işgören güdülenmesi üzerinde büyük önem taşımakta ve örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır.
- Kariyer merkez ve atölyeleri, kariyer planlama ve geliştirmeyle ilgili yazılı kaynaklar, kariyer planlama grupları, eğitim programları, kariyer rehber ve danışmanları gibi kariyer geliştirme programlarının işgören güdülenmesinde %100 etkili olduğu düşünüldüğünde, otel işletmelerinin bu programlardan uygun olanlarını içeren kariyer geliştirme sistemlerini kurmaları, diğer birçok faydasının yanında işgöreni güdüleme konusunda da onlara fayda sağlayacaktır.
- Kariyer yönetimi uygulamaları içerisinde yer alan terfi ve transferin işgören güdülenmesi üzerindeki büyük etkisi düşünüldüğünde, bu kararların işgörene görüş alışverişinde bulunularak alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. İşgörenin beklentileri ve hedefleri göz önünde tutularak bu uygulamalarda adil davranılması çok önemlidir. Özellikle transferin işgörene getireceği maddi ve manevi güçlükler göz ardı edilmemeli ve transfer kararlarının işgörene birlikte verilmesine özen gösterilmelidir.
- İşgörenin güdülenmesi konusunda, yönetim kademelerine göre dahi farklılıklar bulunması, her işgörenin farklı araçlarla güdüleneceği, güdüleyicilerin herkes üzerinde aynı etkiyi göstermeyeceği görüşünü desteklemektedir. Bu durumda güdüleme araçlarından yararlanmada, kariyer geliştirme sistemi içerisinde yer alan kariyer planlamasından yararlanmanın otel işletmelerine büyük faydalar getireceği göz ardı edilmemelidir.

- Orta kademe yöneticilerin mesleki ilerleme fırsatına sahip olma ve bu konuda bilgilendirilme ile yeteneklerine uygun iş imkanına sahip olma konularında olumsuz düşüncelerde oldukları göz önüne alınarak, orta kademe yöneticilerin ilerlemesine yardımcı olacak yatay ve dikey yönlü kariyer yolları oluşturulmaya çalışılmalıdır. Aksi takdirde orta kademe bulunan yöneticilerin işletme dışına kayabilecekleri düşünülmektedir. Ayrıca işgörenin tamamı için terfinin güdülenmede büyük bir etkisi olduğu düşünüldüğünde, otel işletmelerinin, kariyer yolları oluşturmaları, bu yolları işgörene bildirmeleri ve işletme içerisinde terfiye ağırlık vermeye çalışmaları gerektiği düşünülmektedir.
- Otel işletmeleri çalışanlarının niteliklerinden daha iyi yararlanabilmek, onlardan daha yüksek performans elde edebilmek, müşteri memnuniyetini ve verimliliği artırmak, işgören güdülenmesini ve örgüte olan bağlılığı artırmak için kariyer geliştirme sistemlerinden yararlanabilirler. Ancak, kariyer geliştirme sisteminin getireceği maliyetleri ve faydaları kıyaslayarak, işletmeleri için uygun olup olmadığına karar vermeli ve işletme politikaları doğrultusunda şekillendirecekleri kendi kariyer geliştirme sistemlerini kurmalıdırlar.

**EK-1**

**ANKET SORULARI**

Sayın yönetici

Bu anket, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne bağlı olarak yazdığım yüksek lisans tezimde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anket sonucunda elde edilecek bilgilerin kullanımında katılımcının ve firmanın kimliği kesinlikle gizli tutulacaktır. Sorulara verilecek cevaplar, elde edilecek sonucun geçerliliğini direkt olarak etkileyeceği için; tüm sorulara içtenlikle cevap vermenizi rica eder, yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Saygılarımla  
Arş.Gör. Alev DÜNDAR

1. Cinsiyetiniz?  
 Bay  Bayan
2. Yaşınız aşağıdaki aralıklardan hangisinde yer alıyor?  
 20-25  26-31  32-37  38-43  44-49  50 ve üstü
3. Medeni durumunuz?  
 Evli  Bekar
4. Öğrenim durumunuz?  
 İlköğretim  Lise  Üniversite  Yüksek lisans  Doktora
5. Turizm alanında eğitiminiz var mı?  
 Evet  Hayır
6. Cevabınız "evet" ise, seçeneklerden uygun olanını işaretleyiniz.  
 Sertifika programı  Otelcilik meslek lisesi  Meslek Yüksekokulu  
 Lisans  Lisansüstü  Doktora
7. Kaç yıldır konaklama sektöründe çalışıyorsunuz?  
 0-5 yıl  6-11 yıl  12-17 yıl  18-23 yıl  24-29 yıl  30 yıl ve üstü
8. Şu an bulunduğunuz işletmede ne kadar zamandır çalışıyorsunuz?  
 0-5 yıl  6-11 yıl  12-17 yıl  18-23 yıl  24-29 yıl  30 yıl ve üstü
9. İşletme içerisindeki konumunuz nedir?  
 F&B Müdürü  F&B Müdür Yardımcısı  Restoran Müdürü  
 Aşçıbaşı  Barlar Müdürü  Banket- Müdürü  
 Oda Servisi Müdürü  Restoran Şefi  Bar Şefi  
 Aşçıbaşı Yardımcısı  Banket Müdür Yardımcısı
10. Çalıştığınız bir önceki işletmeden ayrılış sebebiniz aşağıdakilerden hangisiydi?  
 Yetersiz ücret  Kariyerde ilerleyememe  Başka bir işletmede terfi imkanı  
 İşin istek ve amaçlarıma uygun olmayışı  Diğer (belirtiniz).....
11. Çalıştığınız işletme kendinizi değerlemenizde size yardımcı oluyor mu?  
 Evet  Hayır
12. Cevabınız "evet" ise; bu durumun motivasyonunuz üzerinde olumlu bir etkisi var mı?  
 Evet  Hayır
13. Çalıştığınız işletme yatay ve dikey yönde varolan ilerleme fırsatları hakkında size bilgi veriyor mu?  
 Evet  Hayır
14. Cevabınız "evet" ise; bu durumun motivasyonunuz üzerinde olumlu bir etkisi var mı?  
 Evet  Hayır
15. Çalıştığınız işletmede yatay ve/veya dikey yönde (ilerleme) kariyer yapma olanağınız var mı?  
 Evet  Hayır



16. Cevabınız “evet” ise; bu durumun motivasyonunuz üzerinde olumlu bir etkisi var mı?  
 Evet  Hayır
17. Çalıştığınız işletme yeteneklerinize uygun iş olanaklarını belirlemede size yardımcı oluyor mu?  
 Evet  Hayır
18. Cevabınız “evet” ise; bu durumun motivasyonunuz üzerinde olumlu bir etkisi var mı?  
 Evet  Hayır
19. Çalıştığınız işletme işinize uygun beceri kazanma ve eğitim konularında size yardımcı oluyor mu?  
 Evet  Hayır
20. Cevabınız “evet” ise; bu durumun motivasyonunuz üzerinde olumlu bir etkisi var mı?  
 Evet  Hayır
21. Çalıştığınız işletmede kariyer merkezleri ve/veya kariyer atölyeleri var mı?  
 Evet  Hayır
22. Cevabınız “evet” ise; bu durumun motivasyonunuz üzerinde olumlu bir etkisi var mı?  
 Evet  Hayır
23. Çalıştığınız işletmede kariyer planlama ve geliştirmeyle ilgili yazılı kaynaklar var mı?  
 Evet  Hayır
24. Cevabınız “evet” ise; bu durumun motivasyonunuz üzerinde olumlu bir etkisi var mı?  
 Evet  Hayır
25. Çalıştığınız işletmede kariyer planlama grupları var mı?  
 Evet  Hayır
26. Cevabınız “evet” ise; bu durumun motivasyonunuz üzerinde olumlu bir etkisi var mı?  
 Evet  Hayır
27. Çalıştığınız işletmede işletme içi ve/veya dışı eğitim programları kullanılıyor mu?  
 Evet  Hayır
28. Cevabınız “evet” ise; bu durumun motivasyonunuz üzerinde olumlu bir etkisi var mı?  
 Evet  Hayır
29. Çalıştığınız işletmede kariyer rehberi var mı?  
 Evet  Hayır
30. Cevabınız “evet” ise; bu durumun motivasyonunuz üzerinde olumlu bir etkisi var mı?  
 Evet  Hayır
31. Meslek hayatınız boyunca hiç terfi ettirildiniz mi?  
 Evet  Hayır
32. Cevabınız “evet” ise; bu durumun motivasyonunuz üzerinde olumlu bir etkisi var mı?  
 Evet  Hayır
33. Meslek hayatınız boyunca başka bir departmana ya da çalıştığınız işletmenin başka bir kuruluşuna transfer edildiniz mi?  
 Evet  Hayır
34. Cevabınız “evet” ise; bu durumun motivasyonunuz üzerinde olumlu bir etkisi var mı?  
 Evet  Hayır

35. Size bağlı çalışanlara işletme içerisinde ilerleyebilecekleri kariyer yolları hakkında bilgi veriyor musunuz?  
 Evet  Hayır
36. Cevabınız “evet” ise; bu durumun motivasyonunuz üzerinde olumlu bir etkisi var mı?  
 Evet  Hayır
37. Motivasyonunuzu artırmada en çok aşağıdakilerden hangisi etkili olur? nem sırasına göre 1’den 9’a doğru sıralayınız.
- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Tatminkar cret   | <input type="checkbox"/> Kariyerde ilerleme imkanı | <input type="checkbox"/> dllendirilme          |
| <input type="checkbox"/> Transfer          | <input type="checkbox"/> Terfi                     | <input type="checkbox"/> İş gvenliği            |
| <input type="checkbox"/> Kararlara katılma | <input type="checkbox"/> Eğitim                    | <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz)..... |

**EK-2**

**İŞLETMEDEKİ POZİSYON İLE İŞTEN AYRILMA SEBEBİ VE KARIYER  
PLANLAMA FAALİYETLERİ ARASINDAKİ KARŞILAŞTIRMALI  
TABLOLAR**

<b>İşten Ayrılma Sebebi</b>	<i>Yetersiz Ücret</i>	<i>Kariyerde İlerleyememe</i>	<i>Başka İşletmelerde Terfi İmkânı</i>	<i>İş-Amaç Uyumsuzluğu</i>	<i>Diğer</i>	<i>Toplam</i>
<b>İşletmedeki Pozisyon</b>	<i>n</i>	<i>n</i>	<i>n</i>	<i>n</i>	<i>n</i>	<i>n</i>
<i>F&amp;B Müdürü</i>	-	4	1	2	3	10
<i>F&amp;B Müdür Yrd.</i>	-	1	5	1	3	10
<i>Aşçıbaşı</i>	1	1	-	-	3	5
<i>Restoran Müdürü</i>	-	3	3	-	4	10
<i>Barlar Müdürü</i>	-	2	1	1	2	6
<i>Banket Müdürü</i>	-	1	-	2	1	4
<i>Oda Servisi Müdürü</i>	1	1	-	-	4	6
<i>Aşçıbaşı Yardımcısı</i>	-	2	-	1	1	4
<i>Restoran Şefi</i>	1	1	1	1	2	6
<i>Bar Şefi</i>	-	3	-	2	1	6
<i>Banket Müdür Yrd.</i>	1	-	3	1	2	7
<b>Toplam</b>	4	19	14	11	26	74

<b>Kendini Değerlemede Yardım</b>	<i>Evet</i>	<i>Hayır</i>	<i>Toplam</i>
<b>İşletmedeki Pozisyon</b>	<i>n</i>	<i>n</i>	<i>n</i>
<i>F&amp;B Müdürü</i>	9	1	10
<i>F&amp;B Müdür Yrd.</i>	9	1	10
<i>Aşçıbaşı</i>	5	-	5
<i>Restoran Müdürü</i>	9	1	10
<i>Barlar Müdürü</i>	6	-	6
<i>Banket Müdürü</i>	3	1	4
<i>Oda Servisi Müdürü</i>	6	-	6
<i>Aşçıbaşı Yardımcısı</i>	4	-	4
<i>Restoran Şefi</i>	5	1	6
<i>Bar Şefi</i>	6	-	6
<i>Banket Müdür Yrd.</i>	7	-	7
<b>Toplam</b>	69	5	74

<b>İlerleme Fırsatları Hakkında Bilgilendirilme</b>	<i>Evet</i>	<i>Hayır</i>	<i>Toplam</i>
<b>İşletmedeki Pozisyon</b>	<i>n</i>	<i>n</i>	<i>n</i>
<i>F&amp;B Müdürü</i>	8	2	10
<i>F&amp;B Müdür Yrd.</i>	8	2	10
<i>Aşçıbaşı</i>	3	2	5
<i>Restoran Müdürü</i>	7	3	10
<i>Barlar Müdürü</i>	5	1	6
<i>Banket Müdürü</i>	3	1	4
<i>Oda Servisi Müdürü</i>	4	2	6
<i>Aşçıbaşı Yardımcısı</i>	4	-	4
<i>Restoran Şefi</i>	5	1	6
<i>Bar Şefi</i>	5	1	6
<i>Banket Müdür Yrd.</i>	6	1	7
<b>Toplam</b>	58	16	74

<b>Kariyer İmkani</b>			
<b>İşletmedeki Pozisyon</b>	<i>Evet</i>	<i>Hayır</i>	<i>Toplam</i>
	<i>n</i>	<i>n</i>	<i>n</i>
<i>F&amp;B Müdürü</i>	9	1	10
<i>F&amp;B Müdür Yrd.</i>	10	-	10
<i>Aşçıbaşı</i>	-	5	5
<i>Restoran Müdürü</i>	8	2	10
<i>Barlar Müdürü</i>	6	-	6
<i>Banket Müdürü</i>	3	1	4
<i>Oda Servisi Müdürü</i>	4	2	6
<i>Aşçıbaşı Yardımcısı</i>	4	-	4
<i>Restoran Şefi</i>	5	1	6
<i>Bar Şefi</i>	5	1	6
<i>Banket Müdür Yrd.</i>	7	-	7
<i>Toplam</i>	61	13	74

<b>Yeteneğe Uygun İş İmkani</b>			
<b>İşletmedeki Pozisyon</b>	<i>Evet</i>	<i>Hayır</i>	<i>Toplam</i>
	<i>n</i>	<i>n</i>	<i>n</i>
<i>F&amp;B Müdürü</i>	9	1	10
<i>F&amp;B Müdür Yrd.</i>	9	1	10
<i>Aşçıbaşı</i>	4	1	5
<i>Restoran Müdürü</i>	6	4	10
<i>Barlar Müdürü</i>	5	1	6
<i>Banket Müdürü</i>	2	2	4
<i>Oda Servisi Müdürü</i>	5	1	6
<i>Aşçıbaşı Yardımcısı</i>	4	-	4
<i>Restoran Şefi</i>	5	1	6
<i>Bar Şefi</i>	5	1	6
<i>Banket Müdür Yrd.</i>	6	1	7
<i>Toplam</i>	60	14	74

<b>Mesleki Beceri Kazanma ve Eğitimde Yardım</b>			
<b>İşletmedeki Pozisyon</b>	<i>Evet</i>	<i>Hayır</i>	<i>Toplam</i>
	<i>n</i>	<i>n</i>	<i>n</i>
<i>F&amp;B Müdürü</i>	10	-	10
<i>F&amp;B Müdür Yrd.</i>	10	-	10
<i>Aşçıbaşı</i>	4	1	5
<i>Restoran Müdürü</i>	9	1	10
<i>Barlar Müdürü</i>	6	-	6
<i>Banket Müdürü</i>	3	1	4
<i>Oda Servisi Müdürü</i>	5	1	6
<i>Aşçıbaşı Yardımcısı</i>	4	-	4
<i>Restoran Şefi</i>	5	1	6
<i>Bar Şefi</i>	6	-	6
<i>Banket Müdür Yrd.</i>	5	2	7
<i>Toplam</i>	67	7	74

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

Akat, İlder, Gönül Budak ve Gülay Budak. **İşletme Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları Fakülte Kitabevi, 1997.

Aşkoğlu, Meral. **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**. İstanbul: Üniversite Kitabevi, 1996.

Atlas, Mahmut. **İstatistik II**. Eskişehir: Birlik Ofset, 2001.

Aydemir, Nilgün. **TÜGİAD 2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**. İstanbul: Simge Ofis Matbaacılık ve Tic. Ltd. Şti., 1995.

Aytaç, Serpil. **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**. 1.B. İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. Şti., 1997.

Baysal, Can A. ve Erdal Tekarslan. **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**. 2.B. İstanbul: Avcıol Basım Yayın., 1996.

Bernerdin, H. J. ve J. E. Russel, **Human Resource Management**. 2/e Singapore: McGraw-Hill Book Co., 1998.

Bumgartner, Wyn. "Career Development in Business and Industry," **Career Counseling Models**. (Belmont, Calif: Wadsworth/Brooks Cole, 2000.

Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi., 1995.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. 3.B. Ankara: Siyasal Kitabevi., 1994.

Canküyer, Ersoy ve Zerrin Aşan. **Parametrik Olmayan İstatistiksel Teknikler**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No.1266, 2001.

Çakıcı, A. Celil., Meryem Akoğlan Kozak, Murat Azaltun, Alptekin Sökmen, Mehmet Sarıışık. **Otel İşletmeciliği**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2002.

Dettmer, Harald. **Tourismus 2. Hotellerie und Gastronomie Arbeitsbuch für Studium und Praxis**. Köln:Wirtschaftsverlag.Bachen., 2000.

Drummond, Karen E., **Human Resources Management For The Hospitality Industry**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.

Drummond, Robert J. ve Charles W. Ryan. **Career Counseling a Developmental Approach**. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon.**, 4.B. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım., 1998.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1.B. İstanbul: Alfa Basım yayım Dağıtım Ltd. Şti., 1999.

Geylan,Ramazan. **Personel Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık., 1996.

Hirsch, Jackson. **Bir Haftada Başarılı Kariyer Planlaması**. İngilizceden Çeviren: Bülent Toksöz. İnkılap., 1997.

Isaacson, Lee E. ve Duane Brown. **Career Information, Career Counseling and Career Development** (Needham Heights: Allyn&Bacon, 2000.

Jerris, Linda A., **Human Resources Management for Hospitality**. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

Karalar, Rıdvan. **İşletme Temel Bilgiler İşlevler.** 3.B. Eskişehir: Etam A.Ş. Matbaa Tesisleri., 1994.

Kaynak, Tuğray. **Organizasyonel Davranış.** İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:223., 1990.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği.** 6.B. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998.

Kozak Akoğlan, Meryem. **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar.** Ankara: Detay, 1999.

\_\_\_\_\_. **Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No.1326, 2001.

Lentz, Christian ve Herbert Fritz. **Gastgewerbliche Berufe Organisation Marketing [Otelcilik Mesleği Organizasyon Pazarlama]** Bad Homburg vor der Höhe: Verlag Dr. Max Gehlen & Co. KG., 1994.

Maitland, Ian. **İnsanları Motive Etmek.** İngilizceden çeviren: Aksu Bora ve Onur Cankoçak. 1.B. Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., 1997.

Maviş, Fermani. **Otel İşletmeciliği İlke ve Kavramlar.** Eskişehir: Birlik Basımevi., 1992.

Mullins, Laurie J., **Hospitality Management A Human Resources Approach,** London: Pitman Publishing, 1995.

Noe, Raymond A. **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi.** İngilizceden çeviren: Canan Çetin. 1.B. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999.



Onaran, Oğuz. **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**. A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları no:470., 1981.

Oral, Saime ve Osman Avşar Kurgun. **Otel işletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**. İzmir: Kanyılmaz Matbaası., 1997.

Özdamar, Kazım. **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No.1001, 1997.

Özden, Mehmet C. **Bireysel Kariyer Yönetimi**. (www.mcozden.com/bky\_07.pdf )

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Etam A.Ş. Matbaa Tesisleri., 1996.

Palmer, Margaret J. **Performans Değerlendirmeleri..** İngilizceden çeviren: Doğan Şahiner. 1.B. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım., 1993.

Palmer, Margaret ve Kenneth T. Winters. **İnsan Kaynakları**. İngilizceden çeviren: Doğan Şahiner. 1.B. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım., 1993.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi., 2000.

\_\_\_\_\_ . **Personel Yönetimi**. 8.B. Bursa: Ezgi Kitapevi., 1997.

Sharf, Richard S. **Applying Career Development Theory To Counseling**. Pasific Grove, Calif: Brooks/Cole Pub. Co. 2th. Ed., 1997.

Soysal, Abdullah. “Örgütlerde Kariyer Planlama sürecinin İşleminde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan bir Uygulama,” 8. **Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**. Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, Mayıs 2000.

Şimşek, Muhittin. **Toplam Kalite Yönetimi**. 3.B. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2001.

Tanke, Mary L. **Human Resources Management For The Hospitality Industry** New York: Demar Publishers, 1990.

Timur, Necdet. **Konaklama İşletmelerinde Pazarlama**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No.107., 1996.

Torrington, Derek ve Laura Hall. **Human Resource Management**. Prentice Hall Europe., 1998.

Tunç, Azize ve Akyay Uygur. “Otel işletmelerinde Kariyer Planlamasına Yönelik Faaliyetlerin Yönetici Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi” **3. Ulusal, 9. Uluslararası Turizm Kongresi**. Kuşadası: Adnan Menderes Üniversitesi, 1998.

Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. Şahinkaya, 1994.

“Walker, James W. Human Resource Planing. USA: Mc.Graw Hill Inc., 1980” Serpil Aytaç. **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**. İstanbul:Epsilon yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. Şti., 1997, s.183-184’deki alıntı.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara:Volkan Matbaacılık., 1997.

## TEZ VE MAKALELER

Burke, Ronald J. “Career Development In A Professional Services Firm On The Job Experiences And Continuous Learning,” **Journal of Management Development**, Vol.14, No.1, (1995), s.25-33.

Christiemill, Robert. "Konaklama İşletmelerinde Verimliliği Artırmak-II," İngilizceden çeviren: Cafer Topaloğlu. **Standard**. Haziran 2001.

Çetin, Canan. "Kariyer Planlaması," **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**. 25,1: Nisan 1996.

Kozak Akoğlan, Meryem. "Konaklama Sektöründe Kariyer Planlama Yöntemleri ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma," **Anatolia**. Mart-Haziran 1999.

Larsson, R, M. Driver, M. Holmquist ve P. Sweet. "Career Dis-Integration and Re-Integration in Mergers and Acquisitions Managing Competence And Motivational Intangibles," **European Management Journal**. Vol.19, No.6, s.611,612.

McDougall, Marilyn ve Elizabeth Vaughan. "Changing Expectations of Career Development Implications For Organizations And For Social Marketing," **Journal of Management Development**, Vol.15, No.9 (1996), s.36-46.

Ölçer, Ferit. "İşletmelerde Kariyer Yönetimi," **Amme İdaresi Dergisi**. 30,4: Aralık 1997.

Selmer, Jan. "Career Issues and International Adjustment of Business Expatriates," **Career Development International**. Vol.4, No.2, (1999), s.77-87.

Uygur, Akyay. "Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlaması: Otel İşletmelerinde bir Uygulama." Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.

Wilson, Tony ve Goronwy Davies. "The Changing Career Strategies of Managers," **Career Development International**. Vol.4, No.2, (1999), s.101-107.

## INTERNET ALINTILARI

Duygulu, Ercan. "Kariyer Geliştirme ve Örgütsel Başarım İlişkisi," **Sosyal Sigortalar Kurumu Bülteni**. Yıl no 4, Sayı no 72, (Mart-Nisan1999), <[www.ssk.gov.tr/bulten/h15.html](http://www.ssk.gov.tr/bulten/h15.html)>

"İşletmelerde Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistem Uygulamaları," <[www.kto.org.tr/dergi/kasim98](http://www.kto.org.tr/dergi/kasim98)>

Rosenthal, A. "Şirket İçi Pazarlama Yoluyla Çalışanları Şirkette Tutmak," <[www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)>

Wenner, Tara A. "Çalışanlar Gerçekten Ne İstiyor?" <[www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)>

Scherdel,Lisa."Kişisel Tercihlerin Önemi,"<[www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)>

Sümer, Canan. "İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme," **Türk Psikoloji Bülteni**. Cilt no 4, Sayı no 9. (www.psikolog.org.tr/bulten/yazilar/09\_kariyerp.htm.)

<<http://meteokan.pamukkale.edu.tr/motivasyon.html>>

<<http://www.denizli2000.com/bilgi/kaynak/b4-1.html>>

<[http://www.mcozden.com/bky\\_07.pdf](http://www.mcozden.com/bky_07.pdf)>