

KARİYER YÖNETİMİNİN
ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA
ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
ÖRNEĞİ :
FORD OTOSAN İNÖNÜ FABRİKASI

Hayriye ERCAN
(Yüksel Lisans Tezi)

Eskişehir - 2000

**KARIYER YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA
ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA ÖRNEĞİ :
FORD OTOSAN A.Ş. İNÖNÜ FABRİKASI**

HAYRIYE ERCAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Eğitim İletişimi ve Planlaması Anabilim Dalı
Danışman : Prof. Dr. Murat BARKAN

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Mart -2000

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ**KARİYER YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA
ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA ÖRNEĞİ :
FORD OTOSAN A.Ş. İNÖNÜ FABRİKASI****HAYRİYE ERCAN**

Eğitim İletişimi ve Planlaması Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Şubat -2000
Danışman : Prof. Dr. Murat BARKAN

Globalleşen dünyada son dönemde meydana gelen değişim hızı yönetim anlayışlarına taşınmış, varlığını sürdürmek isteyen şirketler hem kendi hemde çalışan başarısını destekleyecek sistemleri uygulamaları içerisine almaya başlamışlardır.

Bu zorunlu değişim sonucunda son yıllarda özellikle üzerinde durulan ve örgütlerde kullanılmaya başlayan kavram ' kariyer yönetimi kavramıdır'. Kariyer yönetim sistemi kullanılarak kişilerin bireysel hedefleri ile şirket hedeflerinin uyumlu hale getirilerek, kişilere gelişim fırsatı tanınması ve çalışan tatmininin artırılması düşünülmektedir. Çünkü kariyer yönetimi ; kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramlarını içine alarak , performans değerlendirme, eğitim, rotasyon, ücret yönetimi gibi birçok sistemin uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Bunun yanında bir diğer önemli kavramın ' motivasyon' olduğu anlaşılanak, çalışanların motivasyonları sağlanmadıkça kurulacak sistemlerde başarıdan söz edilemeyeceği anlaşılmıştır. Bu nedenle örgütler, çalışanların motivasyonlarını sağlayabilmek için birçok özendirici araçlar kullanmaya başlamışlardır. Kullanılan özendirici araçların birçoğunun kariyer yönetim sistemi içinde zorunlu yer aldığı görülmektedir. Bu düşünceden yola çıkılarak kariyer yönetim sistemi uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerinde etkileri olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada ayrıntılı olarak kariyer kavramı ele alınmış, kariyer gereklerinden yola çıkarak kariyer yönetim sistemi tanıtılmıştır. Bir diğer bölümde motivasyon ele alınarak motivasyon özendirici araçları ile kariyer yönetim sisteminin ilişkisi ele alınarak karşılaştırmaları yapılmıştır. Kariyer yönetim sistemi uygulamalarının motivasyon üzerinde etkilerinin daha iyi anlaşılabilmesi için yapılan araştırma sonuçları incelenmiş ve uygulamaların motivasyona olan olumlu etkileri ayrıntılı olarak sunulmuştur.

ABSTRACT

In the recent years rate of change has affected management policies in globalised world and the companies which are planning to survive in the future has begun to implement systems to support the success of both company itself and employee's.

The result of this compulsory change is Career Planning Concept, which has been focused on and used widely in organisations. The idea behind using Career Management System to develop and improve the satisfaction of the employees by making individual targets compatible with company targets since Career Management makes it necessary to apply performance evaluation, training, rotation, and salary management systems by considering Career Planning and Career Development Concepts.

Additionally it has been understood that the other important concept is Motivation and it is not possible to mention the success of above systems without motivation of employees. As a result of the above-mentioned fact, organisations have started to use some tools for employee motivation. It is seen that most of these tools exists inevitably in Career Management System. By taking this as a starting point it is believed that Career Management System will have important effects on employee motivation.

In this study career concept was handled out in detail and Career Management System defined in the light of career necessities. On the Section motivation was worked out and relation between motivation improving tools and Career Management System was investigated comparatively. In order to better understand the effect of Career Management System applications on motivation, a survey was carried out and positive results of this applications on motivation has been obtained and presented in detail.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Hayriye ERCAN'ın "Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Üzerine Bir Araştırma Örneği: Ford Otosan A.Ş. İnönü Fabrikası" başlıklı tezi 31 Mart 2000 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Eğitim İletişimi ve Planlaması Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Murat BARKAN
Üye : Yrd.Doç.Dr.Deniz TAŞÇI
Üye : Yrd.Doç.Dr.Nuray UZKESİCİ

Prof.Dr. Erver **ÖZKALP**
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLolar SAYFASI	x
ŞEKİLLER SAYFASI	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL KAVRAMLAR

1. KARIYER KAVRAMI.....	3
1.1. Kariyer Kavramı ve Tanımı	3
1.2. Kariyer Kapsamı ve Önemi	5
1.3. Kariyer Kavramının Nedenleri	6
1.3.1.Kariyer Kavramında Bireysel Nedenler.....	6
1.3.2.Kariyer Kavramında Toplumsal Nedenler	7
1.3.2.1.Meslek ve Kariyer Seçimi	7
1.3.2.2.Kariyer Seçiminde Sosyal Etmenler	8
1.4. Yaşam Safhaları ve Kariyer	9
1.4.1.Bireyin Yaşam Safhaları ve Kariyer	9
1.4.1.1.Eric Ericson Modeli	9
1.4.1.2.Levinson Modeli	11
1.5. Kariyer Evreleri	12
1.5.1.Keşif	14
1.5.2.Kurulma.....	14
1.5.3.Kariyer ortası.....	14
1.5.4.Kariyer Sonu.....	15
1.5.5.Azalma	15
1.6. Kariyer Sistemleri ve Öğeleri.....	16
1.6.1.Tek Taraflı Statüler.....	17
1.6.2.Uzmanlaşma	17
1.6.3.Hizmet Süresi "Kıdem"	18
1.6.4.Liyakat Kavramı	18
1.6.5.Birbirine Bağlı Görevler Bütünü	18
1.6.6.Sürekli İyileştirme ve Yükselmelere Koşut Ücret Politikaları	18

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ

1. KARİYER YÖNETİMİ	19
1.1. Kariyer Yönetimi Kavramı ve Tanımı	19
1.2. Kariyer Yönetiminin Önemi	21
1.3. Kariyer Yönetiminin Temel İşlevleri	23
1.4. Kariyer Yönetimi Temel Aşamaları	24
1.4.1. Kariyer Yönetim Modeli	24
1.4.1.1. Kariyer Seçeneklerini İnceleme	27
1.4.1.2. Kariyer Hedeflerini Belirleme	27
1.4.1.3. Kariyer Stratejilerini Geliştirme ve Uygulama	27
1.4.1.4. Kariyer Gelişimi ve Değerlendirme	29
1.5. Kariyer Yönetim Boyutları	30
1.5.1. Bireysel Kariyer Yönetimi	30
1.5.1.1. Devamlı Durumdaki Kariyer	30
1.5.1.2. Doğrusal Kariyer	31
1.5.1.3. Spiral Kariyer Kalıbı	31
1.5.1.4. Geçiş Tipi Kariyer	31
1.5.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi	32
1.5.2.1. Kariyer Planlama	32
1.5.2.1.1. Bireysel Kariyer Planlama	33
1.5.2.1.2. Örgütsel Kariyer Planlama	34
1.5.2.2. Kariyer Geliştirme	35
1.5.2.3. Örgütlerin Kişi Üzerinde Aldığı Kararlar	36
1.5.2.3.1. Terfi	37
1.5.2.3.2. Transfer ve Yer Değiştirme	37
1.5.2.3.3. İşten Çıkarma	39
1.5.2.3.4. Emeklilik	39
1.5.2.3.5. Örgütsel Yedekleme	40
1.6. Kariyer Yolları	41
2.6.1. Kariyer Yolları Karakteristikleri	43
2.6.1.1. Klasik Yaklaşım	43
2.6.1.2. Örgütsel Yaklaşım	46
2.6.1.3. Davranışsal Yaklaşım	47
1.7. Kariyer Yönetiminin Yararları	48
1.7.1. Kariyer Yönetiminin Bireysel Yararları	48
1.7.2. Kariyer Yönetiminin Örgütsel Yararları	49

1.8.	Kariyer Yönetimini Destekleyen Sistemler	50
1.8.1.	Performans Değerlendirme Sistemi.....	50
	2.8.1.1.Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları	52
1.8.2.	Eğitim ve Gelişim Sistemleri.....	52
	2.8.2.1.Eğitim ve Gelişim Sistemlerinin Yararları.....	54
1.8.3.	İş Zenginleştirme & İş Rotasyonu Sistemleri	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON

1.	MOTİVASYON	56
1.1.	Motivasyon Kavramının Tanımı	56
1.2.	Motivasyonun Önemi	57
1.3.	Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar	57
1.3.1.	Kapsam Teorileri	58
	1.3.1.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	58
	1.3.1.2.İki Faktörlü Teori.....	60
	1.3.1.3.Üç İhtiyaç Teorisi	61
1.3.2.	Süreç Teorileri.....	63
	1.3.2.1.Davranış Şartlandırması (Sonuç Şart Yaklaşımı).....	63
	1.3.2.2. Bekleyiş (Beklenti) Teorisi	64
	1.3.2.1.1. Vroom 'un Beklenti Teorisi.....	64
	1.3.2.1.2. Lauer – Porter Modeli.....	65
1.3.3.	Amaç Teorisi	65
	1.3.2.3.Eşitlik Teorisi	65
1.4.	Motivasyon ve Kariyer İlişkisi.....	66
1.5.	Motivasyon Süreci.....	68
1.6.	Motivasyon Özendirici Araçlar	71
1.6.1.	Ekonomik Araçlar	72
1.6.2.	Psiko – Sosyal Araçlar.....	76
	3.6.2.1.Psikolojik Güvence.....	76
	3.6.2.2.Kararlara Katılım.....	78
	3.6.2.3.İşte İlerleme Fırsatı	80
1.6.3.	Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar.....	82
	3.6.3.1.Amaç Birliği	82
	3.6.3.2.Yetki ve Sorumluluk Dengesi	83
	3.6.3.3.Eğitim ve Gelişim Fırsatları	85
	3.6.3.4.İş Zenginleştirme ve İş Rotasyonu	87
	3.6.3.5.İletişim	90

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

FORD OTOSAN İNÖNÜ FABRİKASINDA KARIYER YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİNİN ARAŞTARILMASI

1. FORD OTOSAN İNÖNÜ FABRİKASINDA KARIYER YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİNİN ARAŞTARILMASI	92
1.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntem	92
1.1.1. Araştırmanın Amacı	92
1.1.2. Araştırmanın Modeli	92
1.1.3. Çalışma Kümesi	92
1.1.4. Verilerin Toplanması	92
1.1.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	93
1.1.6. Bulgular ve Açıklamaları	93
1.1.7. Yorum	113
SONUÇ VE ÖNERİLER	116
EKLER	121
KAYNAKÇA	124

ŞEKİLLER SAYFASI

Şekil 1	Kişisel Kariyer Safhaları Modeli.....	14
Şekil 2	Organizasyondaki Kariyer Sistemlerinin Temel Yapısı.....	17
Şekil 3	Kariyer Yönetim Modeli (Greenhaus Modeli).....	28
Şekil 4	Yaklaşımsal Boyutlarıyla Kariyer Yolları.....	46
Şekil 5	Geleneksel Yol.....	47
Şekil 6	Yönetim Pozisyonlarındaki Kariyer Yolları.....	48
Şekil 7	Çift Basamaklı Kariyer Yolu.....	49
Şekil 8	Motivasyon Süreci.....	72
Şekil 9	İş Zenginleştirme Unsurları.....	92

TABLolar SAYFASI

Tablo 1. Kariyer Yönetim Sorumlulukları	24
Tablo 2. Kariyer Yönetim Aşamaları (Greenhaus Modeli).....	27
Tablo 3. Önemli Kariyer Stratejileri.....	30
Tablo 4. Motivasyon Etkileyicileri Anketi	77

GİRİŞ

Bilgi çağına geçiş sürecinin hızlandığı günümüzde, ekonomik kalkınma faaliyetleri , teknolojik gelişmeler ve özellikle iletişim teknolojisindeki yenilikler hem bireyleri hem de organizasyonları etkisi altına almıştır. İşgücünün değişen yapısı beraberinde rekabet ortamını genişleterek rekabetin yapısını da değiştirmiştir. Ülkesel ve küresel bilgi ve iletişimin hızı, görerek ve duyararak öğrenimi güçlendirmiş, birey ve örgütlerin talep ve beklentilerini arttırmıştır. Bu beklenti ve talepleri karşılayan ve ya karşılamaya istekli olan işletmeler , sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırmış, varlıklarını korumak ve sürdürmek için ellerindeki kaynakları en iyi şekilde değiştirme yoluna gitmişlerdir.

Örgütsel verimlilik için; sadece yapı – süreç ve teknolojik değişiklikleri değil, yönetim biçimlerinden insanlara yaklaşıma kadar birçok konuda değişim yaratmak zorunlu hale gelmiştir. Bu gelişmeler sonucunda başarının en önemli kaynağı olan “ Önce İnsan “ felsefesine dönülmüş, insan kaynakları yönetimine giderek artan bir şekilde önem verilmeye başlanmıştır. İnsanı yaptığı iş karşılığı ücreti ödenen biri olarak değil, bir iş ortağı , en önemli sermaye ve yetki ile yeniden biçimlendirilebilecek , motive edilebilecek bir unsur olarak görülmesi bu değişim sürecinin en önemli göstergeleridir. Bu süreç değişimi bir istek olmaktan çıkıp bir zorunluluğa dönüşmüş, şirketlerin varlıklarını sürdürebilmek için insan kaynaklarını uzun vadeli hedef ve stratejilerini hayata geçirebilmek ve en iyi şekilde kullanabilmek en büyük amaçları haline gelmiştir.

Bir başka değişle , bireyin temel ihtiyaçları doğrultusunda ortaya koyduğu kendi bireysel hedefleri ile çalıştığı işletmenin geleceğe dönük hedefleri arasında eşgüdüm sağlanması, işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeniliklerin takibi ve geliştirilmesi ve örgüt içerisinde daha sonraki dönemlerde yer alabileceği pozisyonların tanımlanması, birbirini izleyen ve gerçekleştirilmesi zorunlu olan aşamalar bütünüdür. Bu aşamalra sonuçta karşımıza , özellikle son yıllarda işletmelerde üzerinde önemle durulan bir konu olan “ KARIYER ” kavramını çıkarmaktadır.

Bunun yanında tüm işletmeler çalışan memnuniyeti ve motivasyonunu çalışmalarının ilk sırasına alarak çeşitli araçlarla ; mutlu ve yaptığı işi seven insanlar yaratılmaya çalışılmaktadır. Bu çaba birçok sistemi beraberinde getirmekte, kurumlar

tüm bu sistemler sayesinde hem mevcut çalışanlarını mutulu edip örgüte bağlama, hemde yeni alacağı elemanlara fırsatlar sağlama çabasına girmiştir.

Bu amaçlar kapsamında , doğru insanı, doğru zamanda, doğru işe yerleştirmek, çalışan kişinin o işten beklenen hedefe motive bir şekilde ulaşması açısından çok önemlidir. Dinamik bir ortamda , motivasyonu kaybetmeden gerekli bilgi ve beceri birikimine sahip kişiler yaratmak için planlı ve sistemli bir dönemsel ölçüğe - performans yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Performans yönetimi, belirlenen hedeflere ulaşabilmek konusunda gerekli yeterlilikler doğrultusunda eğitim kavramını gündeme getirmekte, eğitim faaliyetlerine ağırlık verilmektedir. Sözü edilen tüm aşamalar “ kariyer yönetimi kavramının ” temel ihtiyaç noktalarını tanımlamakta, yukarıda belirtildiği gibi hem çalışan hemde işletme tatmini , motivasyonu ve başarısı sistemli ve planlı gerçekleştirilen bir “kariyer yönetmi “ mümkün olacağına inanılmaktadır.

Bu düşünce ve gereklilikler zincirlemesinden yola çıkarak “Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Üzerine Bir Araştırma Örneği :Ford Otosan . A,Ş ” konulu bir çalışma yapılmasına karar verilmiş

I.BÖLÜM

GENEL KAVRAMLAR

1. KARIYER KAVRAMI

1.1.Kariyer Kavramı ve Tanımı

Kariyer kavram olarak 1970’li yıllarda ele alınmaya başlanmıştır. Kavramla ilgili olarak yapılan araştırmalar kariyer kavramı yanında; kariyer yönetimi, kariyer planlaması, kariyer geliştirme vb. kavramların literatüre girmesine neden olmuştur.

Kariyer kavram olarak günlük yaşamda oldukça sık kullanılmasına rağmen farklı açılardan birden fazla tanımı bulunmaktadır.

Bir tanıma göre kariyer; bireyin kamu ya da özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alandır¹.

Bir diğer tanıma göre ise; bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi deneyim ve beceri kazanmasıdır².

Genel olarak tanımlamalar bu şekilde olsada kariyer tanımını tam olarak yapabilmek için tanımın kullanıldığı kesimleride bilme gerekliliği bulunmaktadır. Çünkü özü aynı olmakla birlikte kavramın kullanıldığı sektör ve konumuna göre farklı tanımlamalar yapılabilmektedir (Kamu ya da özel sektöre, öznel ya da nesnel tanımlamalar gibi).

Kamu kesimi açısından bakıldığında kariyer kavramı; kamu personelinin kamu idari örgütlerde, haklarını, garantilerini, yükümlülüklerini, güvenliklerini ve hizmet koşullarını objektif kurallar halinde belirler sınıflandırılmış ihtisas gruplarında, sürekli çalışarak ve yetişerek, idari hiyerarşide yükselerek kamu hizmetlerini yürütme halidir³.

Özel sektör içinde düşünüldüğünde “bir kişinin organizasyon içinde gerçekle 25-30 yıllık bir süredeki iş deneyimlerinin değerlendirilmesidir⁴. Böyle bir tanımlamada önemli olan kişinin kendi kimlik ve özelliklerini kavrayarak organizasyonların

¹ Seher Merden, “Endüstri İşletmelerinde İşgücü Planlama Teknikleri ve Bir Uygulama.” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa,1995), s.123.

² Nilgün Aydemir, 2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları. (TÜGAD, 1995), s.2.

³ Hasan Adal, Kamu Personeli İdaresi. (Ahmet Sait Matbaası. İstanbul: 1986), s.132,

⁴ S. Minner, David Anne Robinson, “Organizational and Population Level Learning As Engines for Career Transition.” (Journal of Organization Behavior Volume 5 July 1994), s.346.

yapısında ilerlemesidir. Ayrıca burada kamu tanımlamasında olduğu gibi bir hiyerarşiden söz edilmemektedir.

Bunun dışında öznel ve nesnel yönden ele alınan tanımlamalarda kariyer; nesnel olarak kişinin çalıştığı pozisyonların tümü olarak tanımlanmaktadır. Öznel olarak kariyer kavramı ise; değerler, motivasyon ve benzer kavramlardan oluşmakta, kişinin yaşça ilerlemesi sonucu ortaya çıkmaktadır⁵.

Kariyer kavramının bu değişik kullanımlarını birkaç madde ile özetlemek mümkündür:

1. **İlerleme ve gelişme:** Bu görüş kamu sektöründeki tanımlamada olduğu gibi şirket ya da profesyonel hiyerarşide hep yukarı doğru bir hareketi ele almaktadır. Buda terfi-başarı ya da maaşla ölçükmektedir.
2. **Yaşam sürecinde birbiri ardına gelen işler:** Burada kariyer objektif olarak verilen bir iş tarihçesi olarak görülmektedir. Özel sektör tanımında yer alan aynı şirketlerde olan toplam çalışma süresi gibi.
3. **Meslek-İş:** Nesnel tanımlamada olduğu gibi çalıştığı pozisyonların tümü olarak düşünülürken burada bazı işler kariyer olarak düşünülürken (avukatlık, mühendislik vb.) bazı işler kariyer olarak düşünülmemektedir (fırıncılık, duvarcılık gibi).
4. **Kişisel olarak elde edilen iş ile ilgili davranış ve tutumlar:** Bu görüşe göre ise kariyer, öznel tanımlamada olduğu gibi; bir kişinin yaşam süreci içinde iş ile ilgili deneyim ve faaliyetlere bağlantılı olarak elde edilen davranış ve tutumlar dizgisidir. Burada kariyer başarısının kişinin öznel yeteneklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir⁶.

Bu tanımlamaların herbiri konuyu belli bir bakış açısıyla ele aldıklarından dolayı kariyeri tanımlamakta sınırlı kalmışlardır. Greenhous ve Feidman konuyu daha geniş bir açıyla ele alıp daha yararlı olabilecek tanımlamalar yapmışlardır.

Onların yaptığı tanımlamada kariyer; çalışanların kurum içerisindeki yerlerini belirten ve bireyin meslek ya da kurum içerisindeki gelişimini ve yükselmesini

⁵ Cofer Teici, **Career Planning in Organization.** (Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: 1992), s.2

⁶ Lawrence A. Klaf ve Robert G. Murdick ve Frederick E. Schuster. **Human Resource Management.** (Charles E. Merrit. Publishing Company, A Bell & Howell Company. Florida: 1985), s.379.

anlatan bir kavram olarak ifade edip “kişinin yaşamı boyunca yaşadığı işle ilgili deneyimler bütünü” olarak tanımlamıştır⁷.

Bu tanım hem iş gibi nesnel hemde tutum ve beklentiler gibi öznel görüşleri içermektedir. Bu nedenle hem kişinin iş ile ilgili eylemleri hemde bu eylemlere karşı tutumları kariyerin bir parçasıdır. Ayrıca bu tanım zaman içinde gelişerek meslek ayrımı yapmaksızın tüm meslekler için bir kariyer olduğu görüşüyle de uyum içerisindedir.

Ayrıca bu tanım içerisinde hem bireyin hemde kurumun etki ve önemi vurgulanmaktadır. Bir kişi kariyeri boyunca meslek ve iş ile ilgili kararlarını bireysel olarak versede kurum ve diğer dışsal etkenler (aile, okul vb.) bu kararları büyük oranda etkilemektedir. Bu nedenle hem eylemler hemde eylemlere karşı tutumlar kariyerin bir parçasıdır.

Genel olarak bir özetleme yapılacak olursa kariyer; insanın iş hayatı boyunca yer aldığı mevkiler ve yaptığı işleri bundan edindiği davranış ve tutumları kapsayan bir kavramdır.

1.2.Kariyer Kapsamı ve Önemi

Bir insan kariyeri birçok nedenden dolayı önem kazanmaktadır. Çünkü kariyer kavramı insanın belirli gereksinim ve isteklerini karşılayan eylemlerin tümüne verilen genel bir açıklamadır. Bu eylemleri bazı konu başlıklarıyla sıralama mümkündür.

Kariyer kişilere toplumsal yapı içerisinde bir statü kazandırır. Bu statü birçok kuramda da ele alındığı gibi toplumsal saygı ve kişisel gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar.

Bunun yanında meslek birçok insanla yaklaşmayı sağladığından bu yönüyle sosyal bir anlam taşımaktadır.

Meslek yaşamının sürdürülebilmesi için gerekli olan maddi gücü elde etmenin etkin aracı yine kariyerdir. Ayrıca psikolojik olarak iş doyumunun oluşmasında, kişiliğin gelişmesinde de kariyer büyük önem taşımaktadır

Kariyer kavramının odak noktasının insan olduğu görülmektedir. İnsan çalışma yaşamına atıldığı ilk günden itibaren bazı ihtiyaçlarını karşılamak beklenti ve arzularını tatmin etmek ve geleceğe yönelik planlarını yapmak, hiyerarşik yapıda yükselmek başarılı olmak ister. Tüm bunlar insan doğasından kaynaklanan psikolojik

⁷ Douglas T. Hall, *Career Development The International Library of Management*. (Dartmouth Publ. Comp. 1994), s.401-424,

oluşumundan, tutum, duygu ve düşüncelerinden soyutlanamayacağı için kariyer bireyin davranışsal yönünü ortaya çıkarmaktadır. Bir diğer ifade ile kariyerin psikolojik ve sosyal boyutu, kısaca psiko-sosyal boyutu ön plandadır.

Psikolojik bakımdan sağlıklı, fizyolojik ihtiyaçları tatmin edilmiş birey, potansiyel olarak geliştikçe kendini gerçekleştirme güdüsüyle yükselmek isteyecek bu isteğini kariyer sağlayacaktır.

Bunu daha fazla güç ve prestij kazanma isteğiyle daha çok para kazanma isteği takip edecektir. Bu istek kişiden kişiye farklılık gösterebilir.

Tüm bunlardan anlaşılacağı gibi, bireyin ihtiyaçlarını karşılama isteği kariyerin kapsamını belirler. Bu kapsam kişiden kişiye değişiyor olsada genel olarak belirli ihtiyaçların giderilmesini kapsamaktadır.

1.3 Kariyer Kavramında Nedenler

Kariyer kavramının incilinmesinde ortalama iki boyut çıkmaktadır. Bunlar bireysel ve toplumsal boyutlardır.

1.3.1. Kariyer Kavramında Bireysel Nedenler

İnsanların ihtiyaç ve beklentileri kariyer kavramının temelini oluşturmaktadır. Bu ihtiyaç ve beklentileri açıklayan yönetim kuramlarının tarihsel gelişimine bakıldığında; Endüstri devrimi sonrasında bireysel ihtiyaçların yönetim tarafından önemsenmediği görülmektedir. 1900'lü yıllarda Taylor ve Foyd'un öncülüğünü yaptığı klasik örgüt kuramının "rasyonel insan" tanımlaması sonralarda "sosyal adam"ın farkedilmesiyle değişikliğe uğramıştır.

Başlayan insan ilişkileri akımı, insanların sadece maddi değil, sosyal ihtiyaçlarında (grup içinde olmak, arkadaşlık vb.) karşılanması gerekliliği tartışmalarının doğmasına neden olmuştur. Bu yaklaşım, Whyte'nin tanımladığı "örgütsel insan"la, bireyin örgütsel değer ve beklentilerinin, duygu ve düşüncelerinin öncelikle ele alınması gerektiğini vurgulamıştır⁸.

1940-1950'li yıllarda ise bireyin psikolojik oluşumunun ihtiyaçlar olduğu düşüncesinden yola çıkarak "kendini gerçekleştiren insan" modelinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu model ile "sosyal ibrahim" için öncelikle bireylerin motive edilmesi

⁸ Donald W. Cole, **Meslek İntiharı**, Çev. Yakup Koşar, (Modern Yönetim Dizgisi İlgi Yayıncılık, İstanbul 1987), s.37.

gerektiği ön plana çıkartılmış⁹, etkin yöneticinin ise bireyin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak durumunda olduğu öngörülmüştür.

1960'larda örgütsel gelişimin birey ve örgütü bütünleştirici yönde olduğu görülmektedir. 1970'lerde iş kalitesi verimliliği yönetmeye başlamış, 1980'lerden sonra gelişen çalışma yaşamının insalcılaştırılması düşünce sürecinin son basamakları olarak adlandırılmıştır.

Belirtilen bu tarihsel akışa bakıldığında, insana verilen değer artmasıyla birlikte, kişisel ihtiyaç ve beklentilerin giderilmesi ön plana çıkmıştır. Motivasyon bölümünün içerisinde de ayrıntılı olarak yer aldığı gibi bu ihtiyaçların ortak ve son noktası kendini gerçekleştirme kavramıdır ki bunun çalışma yaşamındaki karşılığı kariyer olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle kariyer için bireysel nedenler büyük önem taşımaktadır.

1.3 2. Kariyer Kavramında Toplumsal Nedenler

1.3 2. 1. Meslek ve Kariyer Seçimi

Eğitim, temel olarak kişileri ilerideki mesleklerine, amaçladıkları kariyere onları hazırlayan en önemli basamaktır. Fakat tüm ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de orta eğitim kişileri yetenek ve birikimlerine göre mesleğe yönlendirmediği için tüm öğrencilerin tek amacı üniversite sınavlarını kazanmak haline gelmektedir.

Sınav kazanma çabası içinde kişi genel olarak ilgi duyduğu ya da yetenekli olduğu alanlardan uzaklaşarak, ağırlıklı olarak toplumda kabul gören yada ailesi tarafından istenen meslek gruplarına kaymaktadır. Bu kayma ileride sevilen bir iş ve bilinçli bir kariyer gelişimini engellemektedir.

Bireyin iş seçimiyle karşı karşıya kalmadığı, babadan oğula aktarılan işlerin sınırlı olduğu, eğitimin aile yaşantısının bir parçası olarak sürdüğü geleneksel toplumdan farklı olarak daha fazla uzmanlaşma gerektiren teknoloji toplumunda meslek ve kariyer seçimi, gençlerin en büyük sorunlarından¹⁰.

⁹ Toker Dereli, "2000'li Yıllarda İşyeri Çalışma Düzeni ve İnsan Kaynakları Planlaması" **Çalışma Hayatında 21.yy. Yeni Ufuklar**, Yeni Yönetim Teknikleri MESS 8-12 (Ekim 1995), s.11.

¹⁰ Haluk Özbay ve Emine Öztürk, **Gençlik**. (Cep Üniversitesi, Yenyüzyıl Kitaplığı, İletişim Yayınları) s.92.

Çalışan açısından doyumunu etkileyen kariyer konusunda karar vermede çevre önemli bir faktördür. Bilindiği gibi kariyer başlangıcında bazı zamanlarda şans bazı zamanlarda anne, baba, arkadaş ya da öğretmenlerin önerileri yön vermektedir. Bazı kişilerde geleceklerini aktif olarak planlamaktadırlar¹¹.

Araştırmalar ve yöneticiler, yaptıkları incelemelerde belirli meslekleri bireylerin, toplumsal kabulden dolayı çekici bulduklarını belirlemişlerdir. Bu mesleklerinde belirli ortak özellikleri olduğu görüşünde birleşmiştir¹².

1.3 2. 2. Kariyer Seçiminde Sosyal Etmenler

Bireyin sosyal geçmişi, ana baba ilişkisi, ailenin toplumsal ekonomik düzeyi, bireyin içinde yer aldığı sosyal çevre, kariyer seçimini etkileyen temel etmenlerdendir. Yapılan bazı araştırmalara göre eğitim düzeyi düşük ana babanın çocuklarının hemen hemen ana veya babanın beceri gerektirmeyen işini seçme olasılığının yüksek olduğu, yönetici ve profesyonellerin çocuklarının ise yönetsel ve profesyonel işlere eğilim gösterdikleri anlaşılmaktadır¹³.

Sosyolojik bir perspektife göre kariyer seçiminde kültürel ve sosyal etkenlerin mevcudiyetinin önemi açıklanmaktadır. Örneğin, bireylerin geldiği sosyal sınıfın, ailenin sosyal statüsünün ve gelir düzeyinin kişilerin kariyer seçiminde etkili olduğunu araştırmalar ortaya koymaktadır. Bu düşüncelere göre ailesinin sosyal statüsünü yeterince yüksek bulmayan gençler daha yüksek statü vaad eden mesleklere yönelmektedirler.

Nitekim Donald E. Supper'in 15-17 yaş gençler üzerine yapmış olduğu araştırmaların sonuçları, iş ve meslek seçiminde, bireylerin ailelerinin sosyo-ekonomik düzeyleri, statüleri yanında kişinin zihinsel yeteneklerinin tekniğinin ve karakteristiğinin belirleyici olduğunu ortaya koymuştur¹⁴.

Ailesinin statüsünü yüksek bulmayan gençlerin yüksek statü vaad eden mesleklere yöneldiklerinin belirlenmesi, kariyer seçiminde ailenin –sosyo ekonomik düzenin belirleyici olduğunu gösteren en önemli bulgudur.

¹¹ Nilgün Aydemir, 2000'li Yıllara Doğru İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları. (TUGİAD, İstanbul: 1993.) s.25

¹² Çiğdem Kirel, " Kariyer Gelişiminde Toplumsallaşmanın Önemi" Verimlilik Dergisi, (1998), s.3-42.

¹³ Halil Can, A. Akgün, Ş. Kavuncubaşı, Kamu ve Özel Kesiminde Personel Yönetimi. (2.Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara: 1995), s.166.

¹⁴ Donald E. Supper, Life Span, Life Space, Approach to Career Development. (Hought on Mifflin Comp. 1999) s.45

Hiç kuşkusuz bireyin psikolojik özellikleri, kişiliği, zeka düzeyi, ilgi, inanç ve tutumları, özel yetenekleri meslek ve kariyer seçiminde etkin rol oynamasına rağmen, sonuç olarak meslek ve kariyer seçiminin çevresel koşullardan da önemli ölçüde etkilendiği açıktır.

1.4. Yaşam Safhaları ve Kariyer

Yukarıdaki bölümlerde ortaya konulduğu gibi gerek bireysel gerekse toplumsal etkiler kariyer gelişimini doğrudan etkilemektedir. Özellikle çalışma yaşamında bu ve benzeri etkilerden doğan sorunlu dönemleri tanımak ve onlarla baş etmek için bireysel gelişim safhalarının ve özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir.

Gelişim çok yönlü ve karmaşık bir süreçtir ve kişi yaşamının değişik dönemlerinde çeşitli gelişim dönemlerinden geçer. İnsanların doğal yetenekleri ve çevre ile karşılıklı etkileşimi altında erişkinliğe doğru olgunlaşmasına gelişme denir¹⁵.

Gelişimi çeşitli dönemlere ayrılırsa da bu kesin sınırlarla olmaz ve bir önceki dönem özellikleri belli bir süre sonraki dönemlerde gider. Bir dönemde ortaya çıkan özellikler bir sonraki dönemin özelliklerine eklenmekle kalmaz, kazanılan davranışlar yeni niteliklerle yoğunlaşarak kişiliğe sindirilirler. Aynı şekilde bu dönemlerde olan olumsuz gelişme ya da sapmalar bir sonraki dönemi etkiler.

Gelişme dönemler üst üste konan yapı taşları olarak düşünülürse, sorunlar bir süre sonra dengeyi bozup yapı taşlarını dağıtabilir. Alttaki yapı taşlarının sağlamlığı ve düzgünlüğü tüm yapının denge ve sağlamlığını güvence altına alır¹⁶.

1.4.1. Bireyin Yaşam Safhaları ve Kariyer

1.4.1.1. Eric Ericson Modeli

Gelişim dönemleri üzerine sayısız incelemeler yapılmıştır. Sigmund Freud ve Eric Ericson'un yapmış olduğu sınıflandırmalar en belirgin olanıdır. Eric Ericson'a göre bireyin yaşamında 8 psiko-sosyal evre bulunmaktadır¹⁷. Yönetim ile ilgili kaynaklara bakıldığında bunların dördü çocukluk yaşamı ile ilgili görülmekte, diğer dördü de yetişkinlik ile ilgili dönemler olarak tanımlanmaktadır¹⁸.

¹⁵ Rıdvan Cebiroğlu, *Çocuk Akıl Sağlığı ve Hastalıkları*, (İst. Üniv.Tıp Fak. Yayın No:133, Cilt no .17 İst. 1982), s.14

¹⁶ Atalay Yörükoğlu, *Çocuk Ruh Sağlığı*. (Türkiye İş Bankası Yayınları, No: 189, 2.Baskı, Ankara: 179), s.17.

¹⁷ Aysel Ekşi, *Gençliğimiz ve Sorunları*. (İstanbul Üniversitesi, Yayın No: 2790, İstanbul: 1982), s.31.

¹⁸ Alpay Ataol, *"Kariyer Yönetimi"*, (İzmir: 1999), s.6.

Her aşamada birey bir üst aşamaya geçmek için gelişme dönemini başarıyla tamamlamalıdır. Konumuz kariyer başlığı altında toplandığından bizi ilgilendiren yaşam dönemleri şunlardır¹⁹:

- 1) Erişkinlik Dönemi
 - 2) Genç Yetişkinlik Dönemi
 - 3) Yetişkinlik Dönemi
 - 4) Yaşlılık Dönemi
- a) **Erişkinlik Dönemi:** 15-25 yaşları arasında süren bu dönemin gelişme görevi “ben” kimliğinin kazanmasıdır. Ben kimliğinin kazanılmaması durumunda kişinin kariyerinde başarılı olması pek olanaklı değildir. Bu dönemde bireyin aileye olan bağımlılığı azalmakta, kariyer seçimine ağırlık verilmektedir.
 - b) **Genç Yetişkinlik Dönemi:** 25-35 yaşları arasında geçen bu dönemdeki kişi, diğer insanlarla ilişki ve dostluk geliştirmeye yönelir. Örgütlerle ilgili deneyim kazanmaya başlar. Kişinin bu dönemi başarıyla tamamlaması, kişinin erişkinlik dönemindeki “ben” kimliğinin ne ölçüde kazanıldığına bağlıdır. Kariyer aşamaları ile ilişkilendirilecek durduğunda, bu dönem kariyerin oluşturulması ve geliştirilmesi dönemi olarak tanımlanabilir.
 - c) **Yetişkinlik Dönemi:** 35-65 yaşları arasında geçen bu dönemde kişi kendisinden sonraki kuşağa yol göstericilik yapmaktadır. Sahip olduğu bilgi beceri ve deneyimlerini çocuklara, öğrencilerine ve genç meslektaşlarına aktarmaktadır. Bu dönem bireyin gelişim sınırlarına erişip, yaptığı işte yoğunlaştığı aşamadır. Kişi maddi manevi birçok doyuma ulaştığı için artık en önemli ihtiyacını saygınlık oluşturmaktadır²⁰.
 - d) **Yaşlılık Dönemi:** 65 yaşından sonra başlayan bu dönemde birey ben bütünleşmesi görevini başarmaya yönelir. Örgüt yararına olacak üretken ve yaratıcı olma döneminin sonudur. Kariyer aşamalarından çekime dönemi başlamıştır. Birey çalışırken yapması mümkün olmayan faaliyetlere yönelerek kendini gerçekleştirme fırsatı yaratır.

¹⁹ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim.** (Adım Yayıncılık, 1991), s.176.

²⁰ Can, a.g.e., s.175.

1.4.1.2 .Levinson Modeli

Kariyer evrimine ilginç bir yaklaşımda Daniel Levinson tarafından oluşturulmuştur. Levinson'a göre bireyin kariyer safhaları gelişime özdeşleştirilerek oluşturulmuştur²¹.

- Aileden ayrılma (yaş 17-22). Kişinin ailesinden uzak, kendine yetebilme, tekbaşına kalabilmeyi öğrendiği dönemdir.
- Reşit Dünya'ya giriş (yaş 28-33). Eğitimi tamamlanır, geleceğe dönük bağlantılarda bulunur, bir meslek seçilir.
- 30 yaş değişimi-Geçiş Dönemi (yaş 28-33). Birey kişisel ve mesleki amaçlarına doğru gelişimini analiz eder.
- Yerleşme (yaş 33-40). Sosyal ilişkiler askariye iner, bütün güç ise verilerek üstlerin taktin alınmaya çalışılır.
- Orta ömre geçiş (yaş 40-45). Orta ömür krizi yaşanır. Dikkatli olunmak ise kriz, bireyin örgütsel kariyerini alt üst edebilir.
- Orta erişkenliğe giriş (yaş 40-50). Kariyeri konusunda kul yeni görüş ve düşüncelere sahip olur.
- 50 yaş değişimi (yaş 50-55). Bunalım ve krizin yaşanabileceği bir dönemdir.
- Orta erişkinliği sonu (yaş 55-60). Bireyler artık kariyerlerinin sona yaklaştığını güçte olsa kabul ederler ve emekliliğe hazırlanmaya başlarlar.
- Son erişkenliğe geçiş (yaş 60-65). Emekli olma dönemidir ve derin düşünen ya da mutlulukları yaşadığı dönemdir.

²¹ H.Serdar Öge, "Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar" **Verimlilik Dergisi**, (Milli Prodüktivite Yayınları, 1998/4), s.47.

- Son erişkinlik (65 yaş ve üstü). Değerlendirme dönemidir. Boş vakitlerin tadı çıkartılarak finansal ve sağlık ile ilgili problemler sıkça yaşanmaya başlanır.

Her bir kariyer aşaması kendine göre farklı sorun ve konular içermektedir.

Örnek olarak alınıp incelenen iki modelde kariyerin yaşam içindeki safhalarını ele almaktadır. Bu yaşa dönemlerinde sapmalar olsada kariyer kavramının devreleri dolma standart olarak kalmaktadır.

Bu nedenle kariyer kavramını analiz etme ve insan yaşamındaki önemini anlamının en iyi yolu birde kariyer devrelerini incelemektir.

1.5. Kariyer Evreleri

Daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi kariyerin şekillenmesine yardımcı olan çeşitli etmenler vardır. Fiziksel ve temel girdiler, zihni özellikler, aile, okul, cinsiyet, yaşa, deneyim bunların bazılarıdır. Kişi, özsayal ihtiyaçlarına bağlı olarak kariyer geliştirir. Bununla birlikte bir yön seçip istek ve amaçlarını ortaya koyar. Bireysel olarak kariyer devrelerinin gelişim süreci yaşam devrelerine paralel olarak gelişir. Çocukluktan yetişkinliğe kadar bu böyle devam eder.

Kariyer kavramında bireysel nedenler bölümünde örnek modellerde de ele alındığı gibi her basamak motivasyonu ve gerekli ihtiyaçları içermektedir. Beklenti ve ihtiyaçlar kişiye göre değişiklik arz etmektedirler. Bu çocukluktan başlayarak emekliliğe kadar seyreden bir süreçtir. Bazı durumlarda da insanların mesleki gelişimi ertelemek veya dönem ortasında kesmek zorunda kaldıkları görülür. Örneğin kadınlar ileri dönemlerde mesleki ilerlemelerinin aile sorumlulukları ya da çocuk yetiştirme sebebiyle kesebilirler. Böyle dönemlerde bireyin yaşamsal gelişim safhaları ile kariyeri arasında hiçbir bağlılık yoktur²².

Daha öncede yaşam safhaları ve kariyer başlığında iki örneğini ele aldığımız gibi kariyer safhalarına ait birçok model bulunmaktadır. Bu modellerin çoğu yaşa, bir kısmı ise iş hayatında geçirilen çalışma süresine bağlı olarak oluşturulmuştur.

Yaşa bağlı olarak oluşturulan modellerin bazı kaynaklara göre farklılıklar gösterdiği dikkat çekmektedir. Örneğin bazı yazarlar kariyer aşamalarını üç dönemde belirtip ilk kurulma dönemini 20, düşüş döneminin ise 50 yaşlarında olduğundan söz ederken Greenhous kariyer gelişim modelini iş için hazırlığın başladığı dönemden

²² G. Singer, *Managemend.* (Puns Kent Pub. Company, Boston USA: 1990), s.191,

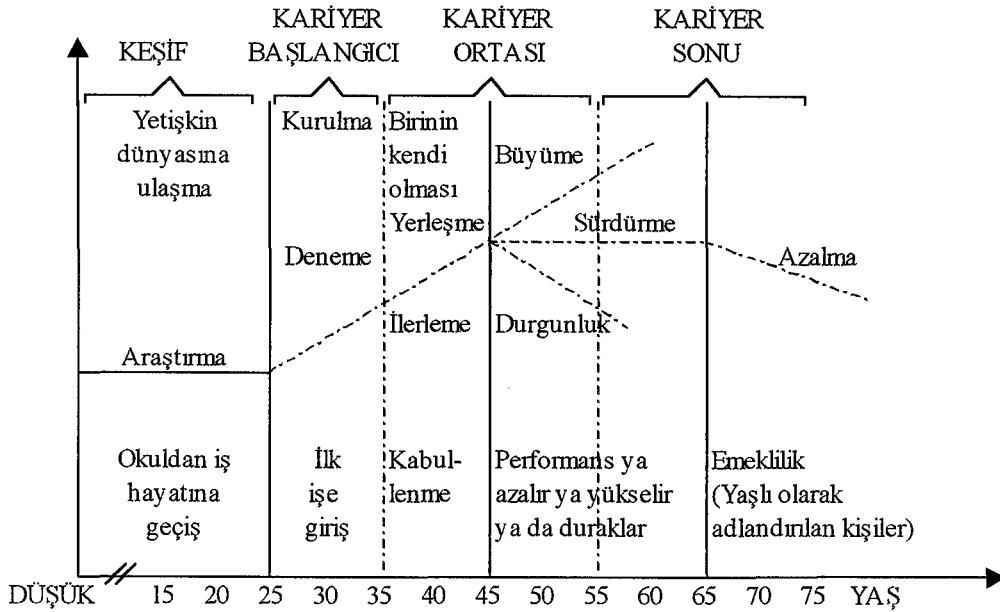
İtibaren, organizasyona giriş ilk kariyer kurulması, kariyer ortası, kariyer sonu olmak üzere 5 aşamada incelemektedir²³.

De Cenzo ve arkadaşları 5 aşamada inceledikleri kariyer safhalarında azalmanın 70 yaşından itibaren gerçekleştiğinden söz etmektedirler.

Tüm bu farklı yaş dönemlerinde ortaya çıkan sonuç; her modeldeki yaş dönemlerinde sapmalar olacağı fakat aşağıdaki Şekil 1.'de görüldüğü gibi yaşlar değişse bile herkezin 5 kariyer aşamasından geçeceği. Ayrıca yaş farklılığı olsada yaşanacak sorunların aynı kalma ihtimali de çok büyüktür. Hatta bu sapmaların ülkeden ülkeye göre dahi olmasından söz edilebilir. ABD gibi ülkelerde kişilerin kariyer bitimi ve temeklilik yaşı 70 olarak düşünülürken bizim gibi gelişmekte olan ülkelerde bu yaş 60 olarak belirlenmektedir.

Bu nedenle kariyer safhalarında yaş ölçüt olarak kullanılıyor olsada; dikkatin yoğunlaşması gereken bölüm yaştan ziyade gerçekleştirilen safhalar olmalıdır. Daha öncede belirtildiği gibi daima 5 safhadan geçilmektedir

Şekil 1. Kişisel Kariyer Safhaları Modeli



Kaynak: Douglas T. Hall "Career Development Theory in Organizations". Duane Brown, Linda Brooks. **Career Choice and Development**, Jossey, Bass, 1990, s.432. De Cenzo/Robbins, **Human Resource Management**, John Wiley, 1996, s. 272. Fred Luthans, **Organizational Behaviour**, Sixth Ed. McGraw Hill, 1992, s.88'den adapte edilerek oluşturulmuştur.

²³ Douglas T. Hall, **Career Development**. (The International Library Of Management. Dartmouth Pub. Comp. Vimp. 1994.) s.78

Modelde yer alan safhaların kısaca incelenmesi anlaşılabilirliği bakımından yarar sağlayacaktır.

1.5.1.Keşif – Arama

İlk aşama araştırma döneminden oluşur ve birey bu zaman süresinde kendini dikkate alarak yavaş yavaş karar verir ve kendini hazırlar. Bu dönem ise girişin ilk yıllarıdır²⁴. Genellikle 20'li yaşların ortasında sona eren okuldan ilk işe başlayıncaya kadar geçen süre olarak da tanımlanmaktadır²⁵. Bu dönem kendini ispatlama, alternatifleri değerlendirme zamanıdır.

Keşif döneminde kariyer hakkında beklentiler ortaya çıkmakta, bireyin yetenek ve tutumları kişiyi etkilemektedir. Bu dönemdeki beklentiler kişinin kariyer seçiminde önemli rol oynamaktadır. Örneğin sayısal yeteneği olan bir kişi mühendisliğe yönelecektir.

Yine bu safhada kişilerin işe yönelik tutum ve sosyal ilişkilerinin kalıpları düzenlenir, bireyin kendi değerlerine göre ilgi alanları ve istekleri belirlenmiş olur²⁶. Bu dönem bireyin kariyeri için hem üretici hemde durgun bir dönemdir.

1.5.2.Kurulma

Bu dönem farklı kaynaklardan iş aramayla başlar, gerçek dünyada başarı ya da başarısızlıkları kanıtlayan ilk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edinme sürelerini kapsar.

Kişi güvenlik ve ihtiyaçlarına ağırlık vermektedir. Kişinin karşısına iki problem çıkabilir, bunlar mevki edinme ve kendini kanıtlamadır²⁷.

Bu safhada kişi yerleşim ve başarma adı verilen iki aşamadan geçmektedir.

1.5.3.Kariyer ortası

Bu aşamada kişinin çıraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan yapıcı olmaya geçmesi beklenmektedir. İş ile ilgili görevler artık hayati önem taşımaktadır. Yanlışlar cezalandırılır, başarı ödüllendirilir. Başarısız olanlar kendilerini yeniden

²⁴ Öge, a.g.e. , s.46.

²⁵ Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**. (Prentice Hall Pub. 1989), s.436.

²⁶ Garry Dessler, **Personel Management** (4th Edt. Prantice Hall Englowood Cilffs. New Jersey: 1999), s.528.

²⁷ De Cenzo & Robbins, **Human Resource Management** (5th Edt. John Wiley: 1996), s.273

değerlendirirler. Ve kariyer planlarını yeniden gözden geçirerek gerekiyorsa yeni iş ararlar. Bu dönemde başarı, saygınlık, özgüven ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır.

Bu dönem bireyin terfiler aldığı, yükseldiği ve yeni görevler üstlendiği ilerleme-yükselme dönemidir. Birey işi ile ilgili bir kimlik sahibi olmuştur ve daha yüksek yönetsel pozisyonlara doğru hareket halindedir. Bir kısım ise kariyer platosundadır (artık hareketsiz nokta). Durgunluk ve düşüş eğilimi bu dönemin karakteristiğidir²⁸.

1.5.4.Kariyer Sonu

Bireyin kariyerinin en uzun safhası olup, kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Kariyer ortasında meydana gelen sorunlar bu aşamaya taşınır. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme ön plandadır.

Bu safha boyunca öğrenmede yavaşlama olduğu için tecrübelerinden yararlanarak kazandıkları bilgiyi diğerlerine öğretmeye çalışırlar²⁹.

Kişiler performanslarının giderek azaldığını ve bazı işlerde kilitlenip kaldıklarını farkederler. Kişiler bu dönemde emeklilik için planlar yapmaya başlarlar.

1.5.5.Azalma

Emeklilik genelde 55 veya 65 yaşlarında olmasına rağmen bazıları için bu durum bir şoktur. İşin kaybı nedeniyle bireyler boşluk içine düşerler. Emeklilik kişi için yeni kariyer yolları ve yeni hedeflerin başladığı bir dönemdir. Bu aşamada bireyler çalışırken fırsat bulamadıkları ilgi alanlarına ve isteklerine yönelirler.

Kariyerdeki bu azalma karşılanamayan beklentiler sonucunda bir takım engellerle, çalışanların kendilerini istenmeyen ve işe yaramaz olarak hissetmelerine neden olur³⁰.

Bu safhadaki önemli bir nokta, bazı üst yöneticiler emekliliklerinden sonrada bir müddet daha örgütte kalarak danışman olarak çalışmaya ve yerlerine aday olabilecek kişilerin eğitimlerinde rol almaya devam ederler³¹. Aynı şekilde emekli olan bazı tepe yöneticileri de yaşamlarının kalan dönemlerinde yeni kariyerlere yerleştikleri görülebilir.

Bu çalışmalar ve açıklamalar doğrultusunda yaşamdaki kariyer safhalarını özetlemek gerekirse,

²⁸ Öge, a.g.e., s.46.

²⁹ Robbins, a.g.e., s.275.

³⁰ Fred Withans, *Organizational Behavior* (6th Edt. Mc.Graw Hill. Inc. 1992), s.87.

1. Kimlik oluşturma
2. Kariyer oluşturma ve geliştirme
3. Yerleştirme ve kendini ayarlama
4. Azalm safhalarından söz etmek mmkndr³²

1.6.Kariyer Sistemleri ve geleri

Bu bölüme kadar yer alan bilgilendirmeler genel olarak bireyi ilgilendiren boyuttur. Bireyin rgte dahil olmasıyla birlikte örgütün kendine ait kuralları ve organizasyon yapılan gündeme gelmektedir. Gerek zel gerekse kamu Őirketinde rgt içi davranışları, hiyerarşik gelişmeyi düzenleyen organizasyon yapısına kariyer sistemleri denmektedir.

Sistemin oluşturulabilmesi için ilk olarak işletmenin temel amaç ve politikasının belirlenmesi ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için personelden beklenen davranışların saptanması, organizasyonlardaki kariyer yapısının ortaya konması gerekmektedir³³.

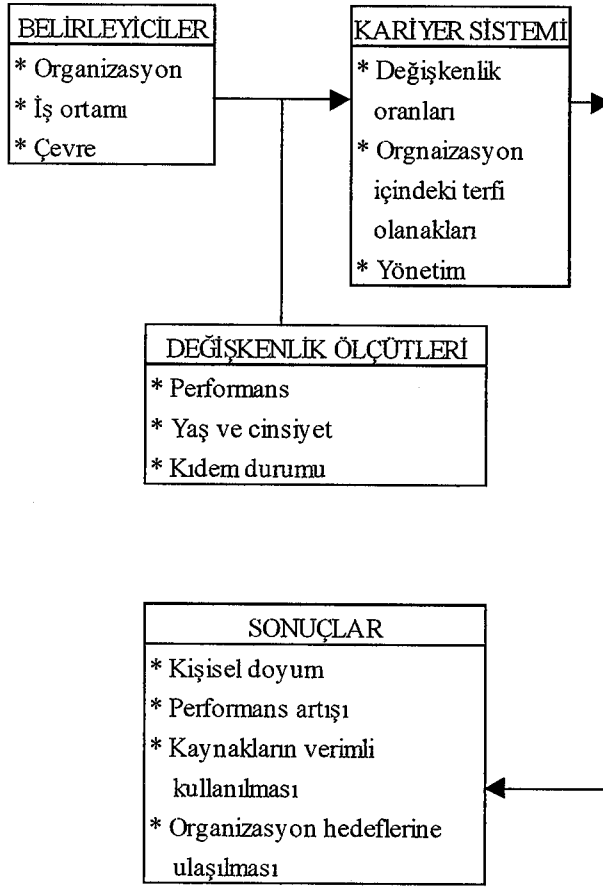
Şekil 2.'de kariyer sisteminin yapısı yer almaktadır.

³¹ ge, a.g.e., s.46.

³² Ricky W. Griffin, *Management* (4th. Edt. Houghton Mifflin Comp. 1993), s.88.

³³ Aydemir, a.g.e. , s.6.

Şekil 2. Organizasyonlardaki Kariyer Sistemlerinin Temel Yapısı



Kaynak: Dyer Lee, *Careers in Organizations*, New York State School of Industrial and Labour Relations Publishing, New York: 1986, s.120-121.

1.6.1. Tek taraflı statüler:

Çalışanların yönetim karşısındaki durumu yönetmelikler, kanunlar, tüzükler gibi... statülerle belirlenir. Hizmetin sürekli olarak sürmesi, çalışanların hukuksal durumu ve hakları kamu kesiminde buna göre belirlenir. Özel sektörde ise bu durum sözleşmelerle hukuksal bir yapıya kavuşur.

1.6.2. Uzmanlaşma

Çalışanların ilerlemesi ve meslekleri konusunda uzmanlaşması için gerekli eğitim programlarının uygulanması sistemin önemli bir parçasıdır. Eğitim süreci:

1. Hizmet öncesi eğitim
2. Deneme süresi eğitimi ve
3. Hizmet içi eğitim

olarak sınıflandırılabilir. Bütün bu çalışmaların amacı çalışanların kariyer sistemi içinde kendilerini geliştirmeleri ve daha verimli olmalarıdır.

1.6.3.Hizmet Süresi “Kıdem”

Bir görevde sürekli çalışma kişiye deneyim ve beceri kazandırır. Genel ve mesleki eğitimin yanında, devamlı bir çalışmanın getirdiği özelliklerin katılmasıyla çalışan daha verimli ve yararlı hale gelir. Bu nedenlerden dolayı kıdem hiyerarşi içinde ilerleme olanağı kazandıran ve psikolojik açıdan kişiyi motive eden bir faktördür. Ancak bu konuda çalışma yaparken kıdemın yeteneğe bağlı olarak gelişmesi gerektiği unutulmamalıdır.

1.6.4.“Liyakat” Kavramı

Kariyer sistemlerinde ortaya çıkan en önemli sorun kıdem faktörünün liyakat kavramının önüne geçmesi ve bunun sonucu olarak sistemin tıkanmasıdır. Sorunu çözenin en önemli şartı, adaletli ve yeteneğe önem veren bir terfi sistemini işletme yapısında oluşturabilmektir. Böylece hem personelin yönetime güvenmesi, hem de haksızlıklardan kaynaklanan verim düşüklüklerinin önlenmesi sağlanacaktır.

1.6.5. Birbirine Bağlı Görevler Bütünü

Hizmet grupları içinde görevlerin, sorumluluk derecesine ve personelin niteliklerine göre düzenlenmesi kariyer sisteminin başarılı olması için zorunludur. Ayrıca her kademe arasında hiyerarşik bağlantılar bulunmalı ve birlik sağlanmalıdır.

1.6.6 .Sürekli İlerleme ve Yükselmelere Koşut Ücret Politikaları

Kariyer sisteminde ücret ilerlemelere bağlı olarak artmalı ve bu şekilde çalışanların doyumu ve motivasyonu sağlanmalıdır. Çalışanların maddi yönden tatmini aynı zamanda yetişmiş personelin işletme bünyesinde kalmasını ve veriminin artmasını sağlar.

II. BÖLÜM

KARIYER YÖNETİMİ

1. KARIYER YÖNETİMİ

1.3.Kariyer Yönetimi Kavramı ve Tanımı

Çalışma yaşamında değişimin hızını yakalamak , çağa ayak uydurabilmek,günümüz örgütlerinin sahip olduğu en değerli hazine olan insan kaynağını en iyi şekilde yönetmek ve sonuçta çalışma yaşamında mutlu, tatmin olmuş bir işgücü yaratmakla mümkündür. Örgütün çalışanına verdiği önem oranında , çalışandan yarar sağlayabileceği anlaşılmıştır.

Tüm bu anlayış değişiklikleri beraberinde örgüt içerisinde; birinci bölümde yer alan ve ayrıntılı olarak açıklanan “ kariyer” olgusunun yerleşmesine ve öneminin artmasına neden olmuştur. Çünkü birey çalışma yaşamına başladığı andan itibaren kariyerinin nasıl bir gelişim sergileyeceğini merak etmekte veya kariyerini yönetme ve geliştirme aşamalarından haberdar olmayı istemektedir.

Kariyer kavramının örgüt açısından ağırlıklı olarak üzerinde durulan boyutu “ kariyer yönetimi” dir . Kariyer yönetimi; işgücünün ihtiyaçlarını tahmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması süreci olarak tanımlanabilir. ¹

Bir diğer tanıma göre ; yeteneklerin analiz edilmesi konusunda örgütlerin üyelerine yardımcı olmalarını sağlayan, onların kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanmasını kolaylaştıran yönetsel bir uygulamadır. ²

Kariyer Yönetimi; birey ile örgüt uyumunu sağlayan yönetsel bir uygulamadır. Bunun için bireysel kariyer hedefleri ile örgüt olanaklarının uzlaştırılması gerekmektedir³

¹ Carrel Kuzmits, Elbert **Personnel / Human Resource Management** (Mc Millian Publ. Comp. New York, 1992), s.360

² H.Serdar Öge “ Kariyer Yönetimi ve Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar. **Verimlilik Dergisi**, Milli Produktivite Yayınları (1998/4), s.44.

³ Canan Cetin, **Kariyer Planlaması** (İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi , C.25, S.1, Nisan 1996), s.124

Yine bir başka tanım ise, ' yeteneklerin ve çıkarların analiz edilmesi konusunda örgütlerin çalışmasına yardımcı olmasını sağlayan ve kariyer geliştirme faaliyetleriyle planlamalarını kolaylaştıran yönetsel bir uygulamadır'.⁴

Kariyer yönetimi , kariyer geliştirmenin bir diğer alt kümesidir. Kariyer planlası bir diğer alt süreç olmasına rağmen , kariyer yönetimi organizasyon tarafından yapılan faaliyetler üzerinde yoğunlaşır. Kariyer yönetiminde organizasyon yönetimi , çalışan kişinin kariyer planları ile organizasyonun ihtiyaçları arasında bu amaçlara ulaşmak için uyum sağlamaya çalışır. ⁵

Kariyer Yönetimi Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimini içerir.⁶

Yukarıdaki son iki tanımlamaya bakıldığında farklı iki yaklaşım göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki kariyer yönetiminin , kariyer planlaması ile birlikte kariyer geliştirmenin iki önemli alt başlığı olduğu, diğeri ise kariyer yönetiminin kariyer planlaması ve kariyer geliştirmeyi içine aldığıdır. İşleyiş ve uygulamalar açısından çok büyük farklılıklar yaratmasada , çalışmada kariyer yönetiminin , kariyer planlama ve kariyer geliştirmeyi içine aldığı düşüncesi kabul edilmiş olup, inceleme ve değerlendirmeler ona göre yapılmıştır.

Üzerine farklı tanımlamaları daha fazla çoğaltmak mümkün olsada genel amacına bakıldığında; bireysel yetenek ve ilgilerin örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılması bunun sonucunda da hem örgütün hemde çalışanların kendi potansiyellerinden en üst seviyede yararlanmanın gerçekleştirilmesidir.

Kapsamlı bir kariyer yönetim sistemi modelinde ; sistemin girdileri organizasyonun mevcut yapısı , kişinin kendisi adına yapmış olduğu bireysel kariyer planları ve kariyer geliştirme Bu iki önemli girdi biraraya getirilerek şirketin mevcut yapısı, şirket hedefleri, insan kaynakları faaliyetleri, yönetim stratejileri, kişinin gelişim analizleri, kişinin mevcut yeterlilikler - yetersizlikleri ve kişinin eğitim gereksinimleri gibi bileşenlerle yeniden şekillenerek hem kişi hem örgüt istek ve beklentilerini karşılayacak uygun bir yapıya dönüşmektedir. Sistem içerisinde kullanılan iş programları, eğitim programları, bireysel beklentiler, hazırlanan gelişim planları ve yüksek performans sonrasında verilen ödüller sistemin destekleyicileridir.

Sonuç olarak kariyer yönetimini, kişinin, şirkete dönük hedefleri ile, kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak; yapmakta olduğu işi daha iyi

⁴ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması** (Alfa basım ve Yayım, İstanbul, 1996), s.161

⁵ Aytac, a.g.e., s.107 - 108

⁶ Zevcan Çelibi, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi** (A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997), s.25

yapabilmesi için, mevcut yeterlilikleri geliştirebilmesi , ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılabilmesi süreci yine kariyer tanımlanabilir.⁷

1.2. Kariyer Yönetiminin Önemi ✓

1980'li yıllardan sonra iş çevresinde , organizasyon ve işgücü yapısında ortaya çıkan değişimler, ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmekte en önemli kaynak olan insan sermayisinin yönetiminde değişime gidilmiştir. Yönetim ve kalite anlayışlarında meydana gelen değişimler arasında en önemlilerinden biri; işgücünün niteliğinde ve vasıf seviyesinde gerçekleşmiştir. Gelişmiş ülkelerin birçoğunda işgücünün büyük bir bölümü fiziksel kapasiteden çok bilgi, fikir, teori ve görüşleriyle çalışmaktadırlar. Bilgi işçisi olarak tanımlanan bu kişilerin yönetiminde bu değişime uygun olarak farklı bir yaklaşım ve liderliği ön plana çıkartmıştır. En yüksek verimliliği sağlamak için kişilerin yönetilmesi, davranış ve uygulamada olumlu değişimler yaratmıştır. Bireyin temel ihtiyaçlarının karşılanarak, yaratıcılık ve yeteneğinin geliştirilmeye çalışıldığı yeni yönetsel yaklaşım eski yönetim anlayışındaki salt maddi ödül beklentisinin yerini almıştır.⁸

Çalışan beklentilerinin artması, beraberinde değişen talepler, başarılı olan kişilerin şirket içinde tutulması, terfi ettirilmesi, yeteneğinin ortaya çıkartılması ve geliştirilmesi konusunda birçok örgütte kariyer yönetimi kavramının gündeme gelmesine neden olmuştur.

İşgücü seçiminde , bireyin başarısının değerlendirilmesinde, eğitim ve geliştirme programlarında, bireysel danışmalıkta daha dikkatli davranan yönetim, yaratılan tarafsız kariyer yolları imkanları ile çalışanların terfi – tarsfer görünümelerini ve geliştirme programlarından beklentilerininide değiştirmiştir. Bunun yanında başarılı bireylerin anahtar pozisyonlar için yönetim tarafından desteklenmesi de kariyer yönetimi kavramının önem kazanmasının hedenlerindedir. Özellikle terfi ve transfer planlamalarında, özel beceri, hüner , bilgi ve tecrübeleriyle kişisel amaçlarının dikkate alınması kariyer yönetimine ilginin artmasını sağlamıştır. Çalışanların örgüt

⁷ Berk Atun, **Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi** (sayı .2 , Aralık 1996), s.31

⁸ Peter Drucker, **Yönetim** , Çeviren : Fatoş Dilber (ODTÜ Yayınları 1995), s.208

içerisinde motive edilebilmeleri için bireylerin, kariyer yolları , istek ve planlarını bilmek kariyer yönetimi için oldukça büyük önem taşımaktadır. ⁹

Basit olarak özetlemek gerekirse; kariyer yönetiminin tanımında belirtildiği gibi, kariyer yönetiminin bir örgütsel birde kişisel boyutu bulunmaktadır. 2.1 de yer alan Tablo da kariyer yönetiminde örgüte ve bireye düşen sorumluluklar ayrı ayrı yer almaktadır. İşleyişleri hakkında ayrıntılı bilgi verilebilmesi için bundan sonraki bölüm kişisel ve örgütsel kariyer yönetimi konularını içermektedir

Tablo 1. Kariyer Yönetimi Sorumlulukları

Organizasyonun Sorumluluğu	Bireylerin Sorumluluğu
<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların meslek ihtiyaçlarını doğru şekilde saptamak. • Organizasyonun sağladığı fırsatları mesleki ihtiyaçlara uygun hale getirmek • İçeriden terfi politikası uygulamak • Elemanları kadrolarına uygun işlere yerleştirmek • Elemanların mesleki danışmanlık hizmetlerini sağlamak • Yardım ve değerlendirme programlarını hazırlamak, rotasyon, iş zenginleştirme politikaları uygulamak, performansı objektif değerlendirip, kariyer planlama grupları oluşturmak. • Çalışanlara örgüt içinde ortak hedefler koymak • Çalışanlara eğitim ve gelişim için destek vermek. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kariyer planlamasına aktif bir şekilde katılmak • Meslek gelişim etkinliklerinde belirgin bir rol almak • İhtiyaçlarını, değerlerini ve kişisel hedeflerini belirlemek • Yeni fırsatlar aramak • Organizasyonun sağladığı araçlardan yararlanmak. • Kendisine faydalı olabilecek tüm seçenekleri araştırmak. • Kişisel hayattaki mesleki ihtiyaçlarını etkileyen değişiklikleri algulamak.

Kaynak : M.Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayıncılık , 1995, s.89

⁹ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi , Sorunları.**

1.3. Kariyer Yönetiminin Temel İşlevleri : ✓

Örgütlerde çalışanların potansiyellerinden en üst düzeyde yararlanılabilmesine hizmet için başvuru kariyer yönetiminin temel işlevleri şunlardır;

- İnsan Kaynakları sistemi ile ortak çalışmalar yürütmek
- Kariyer stratejilerini belirlemek
- Kariyer kavramını çalışanlara tanıtmak ve bilgi vermek
- Yeni iş olanaklarının belirlenmesi
- Çalışanların çeşitli açılardan değerlendirilmesi
- Meslek içi eğitim ve değişim olanaklarının sağlanması
- Yeni personel politikalarının üretilmesi

Kurum içerisindeki esas önemli nokta ise insan kaynakları gereksinimlerinin karşılanma şansını arttıracak eylemleri gerçekleştirmesidir. Buna örnek olarak ilerleme planlaması gösterilebilir. İlerleme planlaması tepe yönetim tarafından gizlice yapılır ve daha üst kademelere çıkacak personel belirlenir. Daha sonrasında bu kişiler belirlenen pozisyonlar için hazırlanacaktır. ¹⁰

Kariyer yönetimi sadece insan kaynakları ile ilgili değildir. Bunun yanında personel bulma, seçme, eğitim, geliştirme, rehberlik, motivasyon ve ücret yönetimi içinde önemlidir. Özetle kariyer yönetimi tüm personel fonksiyonlarını kapsamaktadır.

1.4. Kariyer Yönetimi'nin Temel Aşamaları

1.3.1. Kariyer Yönetim Modeli (Greenhaus Modeli)

Tanımlamasını yaparken belirtildiği gibi kariyer yönetimi hem kariyer eylemlerinin planlanmasını hemde bu planların eyleme geçirilmesini içermektedir. Tablo 2.. de belirtmiş olduğumuz süreci içinde bulunduran karar ve eylemleri gösteren bir model görülmektedir. Bu modeli kurumlarda hem birey hemde örgüt kariyer yönetiminin temel aşamalarını gösteren iyi bir model olduğunu söylemek mümkündür.

Greenhaus bu modelin ideal bir kariyer yönetimi işlemini gösterdiğini belirtmektedir. Greenhaus'a göre kariyer yönetimi modelde belirtildiği gibi gerçekleşmektedir ancak bu tipik bir kişinin gerçekleştirdiği sürecin tanımlaması değildir. Model etkin bir kariyer yönetiminde, bireyin bir kariyer kararını vermesiyle sistemin başladığını belirtmektedir. Kişinin verdiği bu karar sekiz eylemi içermektedir. Bunlar; kariyer keşfi, kendinin ve çevrenin farkında olmak, hedef belirleme, strateji geliştirme, strateji geliştirme, hedefe doğru ilerleme, iş ve iş dışı kaynaklardan geri besleme ve kariyer değerlendirmedir. Tablo 2.. incelenerek sözü edilen adımların detayları görülebilir.

Belirtilen eylemleri yerine getirebilmek için birey bilgi , fırsat , aile, eğitim , iş, sosyal kurumlar vb. kaynaklardan bilgi kullanabilmektedir. Modele bakıldığında yönetimin bir aşamalar serisi içinde olduğu gözükmemektedir ancak bu gelişme boyunca aşamalar sırasanda değişiklik olabilir. ¹¹

Kariyer yönetim döngüsü bir problem çözme ve karar verme döngüsüdür. İnsanlar kendilerinin ve çevrelerindeki dünyanın farkına daha iyi varabilsinler diye bilgi toplarlar, bu bilgi doğrultusunda hedef belirleyip plan yaparlar, strateji geliştirip uygularlar ve sistemin geliştirilmesi amaçlı geri besleme verirler.

Bireysel gelişim ve doyum başarı için yeterli gösterege olamacağından kariyer yönetiminde kullanılan hedeflerin gerçekleştirilmesi ve sürekli geribesleme kariyer başarısının daha anlamlı göstergeleri olmaktadır.

Doğal olarak kariyer hedefleri oluşturmak ve bunlara ulaşmaya çalışmak bireyin yararındadır. Ancak kariyerin bu şekilde yönetilmesi şirket amaçlarındada hizmet

¹⁰ Aydemir, a.g.e., s.102

¹¹ Aydemir, a.g.e.s., 47-48

etmektedir. ve kurumsal hedeflere ulaşmak için gerekli insan kaynaklarını sahip olunmasına yardımcı olur.

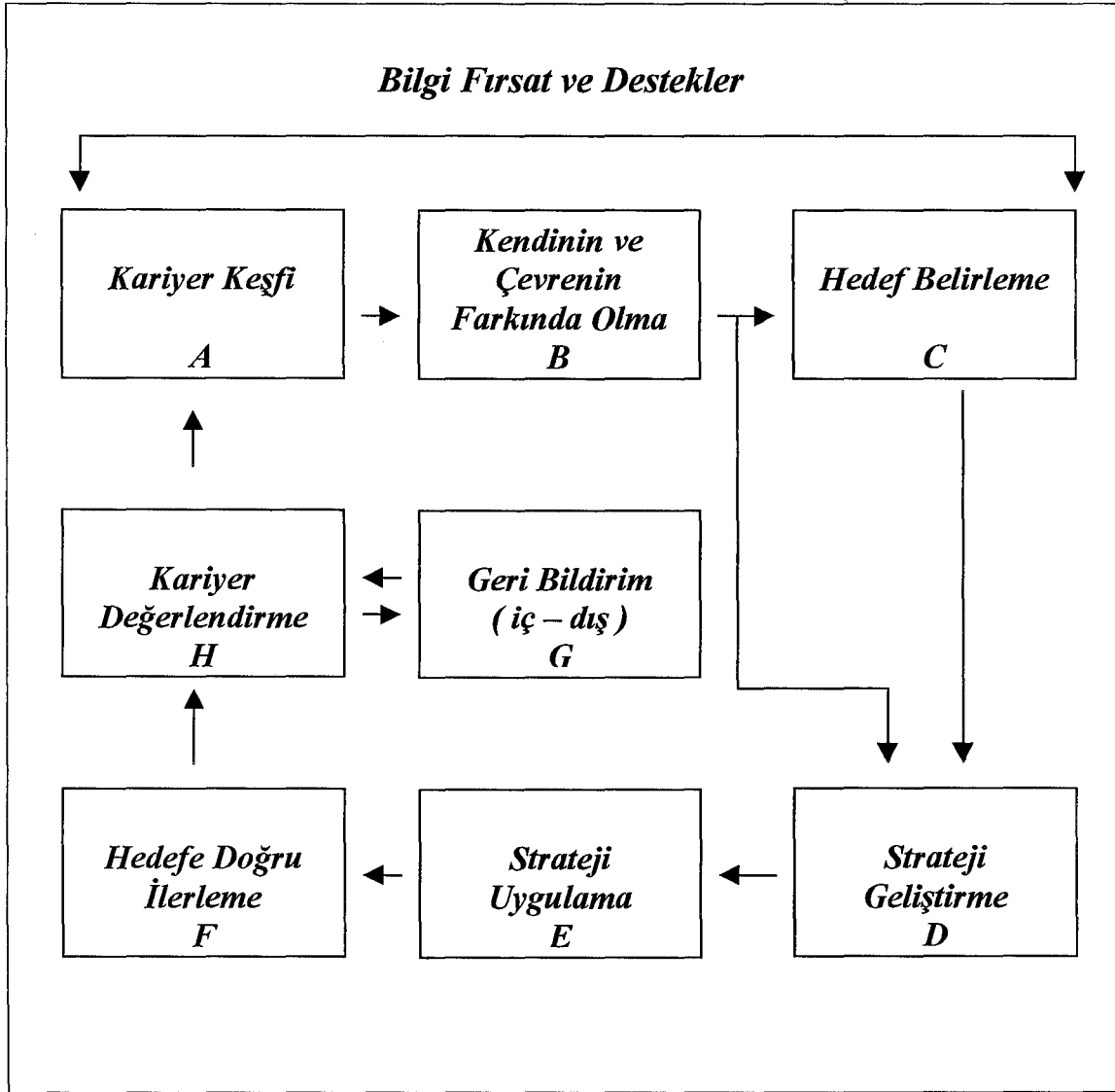
Tablo 2. Kariyer Yönetimi Aşamaları (Greenhaus Modeli)

1. **Kariyer keşfi** : Kariyer keşfi kişinin kendisi ve çevresi hakkında bilgi toplaması sürecini içerir. Örneğin, kariyer keşfi aşamasında olan bir kadın kendi yetenekleri, değerleri , tercihlerine göre çevresinde olası işler ve kurumlar hakkında bilgi toplayacaktır.
2. **Kendi ve çevrenin farkında olmak** : Başarılı kariyer keşfi bireyin kendisini daha yakından tanımaya ve çevresindeki fırsat ve kısıtları anlamaya yöneltecektir. Böylece birey hedefler belirleyebilir ve strateji geliştirmeye başlayabilir.
3. **Hedef belirleme** : Bir kariyer hedefi kişinin elde etmeye karar verdiği sonuçtur ve bu hedefler belirgin veya genel olabilir.
4. **Strateji Geliştirme** : Belirlenmiş hedefi gerçekleştirmeye yönelik eylem planıdır. Hedefe ulaşmak için yapılacak eylemler ve bunların zamanları belirlenirken, strateji gerçekçi öz ve çevre değerlemesine dayalıysa başarı şansı yüksek olur.
5. **Strateji Uygulama** : Belirlenen stratejinin uygulanma aşamasıdır ve gerçekçi bir strateji izlemek kariyer hedeflerine ulaşma şansını arttıracaktır. Ayrıca strateji uygulaması; hedefe doğru ilerleme, iş ve işdışı kaynaklardan geribeslemeye yardımcı olacaktır.
6. **Hedefe doğru ilerleme** : Kişinin kariyer hedeflerine yaklaşma durumunu göstermektedir.
7. **İş ve işdışı kaynaklardan geri besleme** : Kariyer hedeflerine ilerlemedeki başarının gözden geçirilmesinin işten ve işdışından kişilerce yapılmasıdır.
8. **Kariyer değerlendirme** : Kişi geri besleme ve yapılan değerlendirmeler sonucunda kişi yeniden yeni pozisyonlar için kariyer keşfine yönelir ve kariyer yönetimi işlemi diğer bir eylemler döngüsü ile sürer .

Kaynak : Harris M. david – Desimone Randly, **Human Resource Development**, The Dryden Press, USA, 1994, s.339

Şekil 3. te yukarıda ayrıntılı olarak verilen kariyer yönetimi adımlarının işleyiş sürecini göstermektedir.

Şekil 3. Kariyer Yönetim Modeli (Greenhaus Modeli)



Kaynak : Zevcan Çelibi, İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Eskşehir Arçelik İşletmesinde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü . Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997, s.27

Yukarıda ayrıntılı olarak ele alınan ve açıklamaları yapılan kariyer yönetim sürecini ve kariyer yönetim modelini dört önemli ana adımda incelemek mümkündür.

1.4.1.1. Kariyer Seçeneklerini İnceleme

Bireyin kariyer ile ilgili kararlarına temel olacak bilgiyi toplaması ve analiz etmesi adıdır. Bireyin kariyer tercihlerini etkileyecek , çevredeki mevcut fırsatlar ve engeller hakkında olduğu kadar kendi hakkındaki bilgileri, yetenekleri ve ilgileride biraraya getirir. Burada sözünü ettiğimiz fırsatları değerlendirme kavramıdır. Değerlendirme kavramıda değişik meslekleri, organizasyonları ve değişik iş türlerini analiz etme manasına gelmektedir. ¹² Diğer bir deyişle; kişi kendini değerlendirme amaçlarını, bireysel yaşam öyküsünü (eğitim durumu, iş deneyimleri, hobilerivb) anahtar kararları ve geleceği ilişkin iş beklentilerini tanımlamaktadır.

1.4.1.2. Kariyer Hedeflerini Belirleme

Kariyer yönetim prosesinde birsonraki aşama belirli kariyer hedeflerinin konmasıdır. Genel olarak kişiler kendilerine belirli kariyer hedefleri koydukları aman başarılı olabilmektedirler. Çünkü kişilerin başarmayı arzuladıkları spesifik hedefleri belirlemeleri, kariyerdeki başarıyı arttıracaktır. Konulacak hedeflerdeki amaçlar mutlaka gerçekçi ve daha önceki adımlarda toplanan bilgiyi yansıtacak durumda olmalıdır. Hedefler uzun (bir işletmenin insan kaynakları müdürlüğü) ya da kısa (insan kaynakları departmanında terfi almak) vadeli amaçlara yönelik olabilir. ¹³ Fakat daha önce belirtildiği gibi gerçekçi olması ve ulaşılabilirliği kişisel tatmin ve süreklilik için büyük önem taşımaktadır.

1.4.1.3. Kariyer Stratejisi Geliştirme ve Uygulama

Bireylerin kariyer hedeflerini belirler belirlemez bu hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak birtakım stratejiler belirlemeleri gerekmektedir. Bu stratejileri belirlerken birincil olarak birey kendini çok iyi tanımlamalıdır. Kendi tutumlarını, kişiliğini, değer yargılarını değerlendirerek profesyonel bir kariyer yönünün belirlenmesini sağlayacaktır.

Kişisel strateji belirlerken ikinci adım kişisel ve mesleki hedeflerin geliştirilmesidir. Genel olarak insanlar bu tür hedefleri belirlemekte kaçınırlar çünkü çevrelerindeki belirsizlikler ve en önemlisi belirlidikleri hedeflere ulaşamama korkuları onları hedef belirlememeye itmektedir. Oysaki belirlenen hedeflere göre

¹² Öge, a.g.e., s.52

¹³ Aydemir, a.g.e., s. 50

yapılacak olan dış çevre analizi kariyer stratejisinin bir diğer adımını oluşturmaktadır¹⁴.

Bazı önemli kariyer stratejileri aşağıdaki Tablo .te de yer almaktadır. Stratejiler tek başlarına bağımsız kullanılacakları gibi , bir arada kullanılabilirler.

Tablo.3. Önemli Kariyer Stratejileri

Mevcut işteki Yeterlilik	Bireyin mevcut işini etkin olarak yapmaya çalışması
İşe dönük geniş çaplı ilgi	Bireyin zaman, enerji ve cıkkusunun uygun bir kısmını işe dönük olarak ayırması
Kabiliyet geliştirme	Eğitim ya da iş tecrübesiyle işine yönelikbeceri kazanma, mevcut yetenekleri arttırmaya çalışma
Fırsat geliştirme	Sahip olduğu ilgi ve tutkuları başkalarına hissettirmek ve ilgili faayetleri gerçekleştirmek
Kılavuzluk ilişkilerini geliştirme	Bilgi, öğüt, destek ve fırsatları temin için kilit kişilerle ilişkileri araştırmak ve kurmak
İmaj geliştirme	Başarı ve kabul edilmeyi arttırmak için çaba harcamak
Örgütsel politikalar	İstenen sonuçları elde etmek için amaların ortaklığını sağlamak.

Kaynak : H.Serdar Öge, **Kariyer Yönetimi ve Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar**. Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Yayınları, 1998/4, s.44.

¹⁴ Aytaç, a.g.e. , s.157

1.4.1.4. Kariyer Gelişimi ve Değerlendirme ✓

Bir kariyer stratejisi takip eden bireyler, kariyer odaklı geri besleme elde ederek ve onu kullanarak kariyer amaçlarına yönelik gelişimlerini sürekli olarak değerlendirebilirler. Değerlendirme süreci; bireyin kariyer hedeflerini değerlendirmeye, kariyer hedeflerini ve stratejilerini yeniden gözden geçirmeye yarar. Böylelikle birey iş performansının ne düzeyde olduğunu bilir. Olumlu geri besleme bireyin belirlediği hedeflerin rasyonelliğini ve stratejisinin doğruluğunu desteklemektedir. Bunun yanında birey yapmış olduğu gözden geçirme ve değerlendirme sayesinde kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanımlamış olacaktır. ¹⁵

Önemli geri besleme kaynakları olarak iş performansı, üst yönetim tarafından kabul, performans değerlendirme, kilit personelden bilgi almak sayılabilir. Belirtilen geri besleme kaynakları sürekli olarak kullanılarak kariyerde yer alınan tüm mevkilerde sürekli ilerleme sağlanabilir.

Bireysel kariyer yönetiminin en önemli destekleyicisi kariyer planlamasıdır. Kariyer planlama daha fazla birey üzerinde yoğunlaşarak en yalın şekliyle şöyle tanımlanabilir ; Kişinin, şirketin geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeteneklerinin geliştirilmesi ve gelecekte üstlenebileceği yeni pozisyonları için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır. ¹⁶

Kişi bireysel kariyer yönetimi doğrultusunda yaptığı görevde kendi istekleri doğrultusunda bireysel bir plan yapmaktadır ki bu plan kişinin kariyer planıdır. Kişinin kendi yetenek ve ilgi alanlarını değerlendirmesi, kariyer fırsatlarını incelemesi, kariyer amaçlarını ortaya koyması ve uygun geliştirici faaliyetlerini planlaması . kişinin kendi kariyer planlaması aşamalarını oluşturur. Bu aşamalar kısaca özetlenecek olursa;

- Çalışanın kendi yetenekleriyle ilgili güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmesi,
- Organizasyon içi fırsatları bilmesi
- Hedefleri tayin ve karar verme

¹⁵ Öge, a.g.e., .s.53

- Planın hazırlanması ve uygulanması
- Periyodik bireysel gözden geçirme

Hiç şüphesiz kariyer yönetimi ve planlamasının bireysel boyutunun örgüte ve kişiye sağladığı birçok faydası bulunmaktadır.

1.5. Kariyer Yönetimi Boyutları

Kariyer yönetimini iki boyutu bulunmaktadır. Bunlar;

1. Bireysel Kariyer yönetimi
2. Örgütsel Kariyer Yönetimi

1.5.1. Bireysel Kariyer Yönetimi

Bireysel kariyer yönetiminde temel nokta kariyer kalıplarıdır. Kariyer kalıbı, bireylerin çalışma yaşamları boyunca iş ve kariyeri ile ilgili davranışlarını ifade eder¹⁷. Bireylerin beceri, ilgi ve beklentileri geniş ölçüde farklılık gösterdiğinden, kariyer kalıpları da değişiklik gösterebilmektedir. Genelde kariyer dört temel kategori içinde yer alır¹⁸.

1.5.1.1. Devamlı Durumdaki Kariyer

Bu tip kariyer kalıbına kararlı kariyer kalıbı adı da verilmektedir¹⁹. Okulunu bitirip işgücüne katılan bireyin çalışma yaşamı içinde sürdürdüğü işinin, kariyer sorumluluğunun devam etmesidir. Bu kariyer içinde yer alan çalışanlar, yaptıkları işte içsel olarak motive edilmiş, psikolojik doyuma ulaşmış ve işinde son derece becerikli olanlardır. İşlerinde uzmandırlar.

Örneğin, tıp eğitimini bitiren bir aile hekiminin tıp uygulamalarını kendi kasabasında uygulayarak aynı pratiği 70 yaşına ulaşana dek muhafaza etmesi veya belli bir uzmanlık alanında çalışan inşaat mühendisi, bu kariyer kalıbını izleyen personele örnek verilebilir.²⁰

¹⁶ Human Resorce, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, (Aralık 1996, sayı 1), s.31

¹⁷ Halil Can, A. Akgün, s. Kavuncubaşı, Kamu ve Özel kesimde Personel Yönetimi (Siyasal Kitapevi , Ankara 1995), s. 168.

¹⁸ Jennifer M. GEORGE, Gareth R. JONES, Gareth R.: **Undurstanding and Managing Organizational Behaviour** (Addison Wesley Publishing Comp., New York 1996), s. 238.

¹⁹ Can, A. Akgün, ve Ş. Kavuncubaşı, a.g.e., s. 168.

²⁰ Aytaç, a.g.e., s.213

1.5.1.2. Doğrusal Kariyer

Bu kariyerde yer alan kişinin örgüt hiyerarşisi içindeki düzeyde ve bir önceki işe göre daha yüksek sorumluluk düzeyi, bilgi ve beceri gerektiren işlerde ardarda ilerlemesidir.

Çalışanlar aynı örgüt içinde kalarak basamaksal sırayı izleyebilir veya şirketten şirkete doğrusal kariyeri izleyerek hareket edip kariyerlerini sürdürebilir.

Birinin giriş düzeyindeki bir işte, örneğin pazarlama departmanında kariyerine başlayıp iki yıl sonra üretim şefliğine terfi etmesi, daha sonra üst düzeyde yönetici olması ve en sonunda da başkanlık düzeyine ulaşması, doğrusal kariyere örnek verilebilir.

1.5.1.3. Spiral Kariyer Kalıbı

Birbirinden önemli farklılıkları olmayan ancak herbiri farklı alanda inşa edilen farklı tipteki işleri elinde tutan bir kişi spiral kariyerdedir.

Spiral kariyere örnek olarak üniversitede işletme bölümünde doçent olan birinin 10 yıl çalıştığı üniversitedeki öğretmenlik görevinden ayrılarak büyük bir şirkette insan kaynakları departmanının yönetimine gelmesi, daha sonra şirket danışmanlığında işe başlamak için bir süre çalıştıktan sonra buradaki görevinden de ayrılması verilebilir.²¹

1.2.5.1.4. Geçiş Tipi Kariyer

Geçiş tipi kariyerle bir kişi çok sık iş değiştirir ve her iş bir öncekinden önemli farklılıklar içerir. Örneğin okuldan mezun olduktan sonra 2 yıl bir dükkanda yönetici olarak çalışan birinin, daha sonra bir yıl bankada çalışması, daha sonra polis memuru olmak için eğitilmesi.

Bu kalıbı izleyen bireyler bir alanda karar vermede güçlük çekerek sık sık geçiş yaparlar. Özellikle eğitim düzeyi ve becerileri yetersiz kişiler genelde bu kalıbı izlerler. Taksi şoförlüğü, garsonluk, tezgahçılık, seyyar satıcılık gibi işleri kısa bir süre içinde yapan kişiler bu kalıpta yer alırlar.

Örgütlerde birçok kariyer fırsatı sağlanarak üyelerine bilgi ve tecrübe kazandırılması ve bu kişilerin daha çok sorumluluk taşıyan pozisyonlara atanması imkanı verilirse, çalışanların hem fikirlerini yansıtmaları, hem de motive olmaları

²¹ Aytaç, a.g.e., s.214

sağlanacaktır. Bu nedenle doğrusal kariyer kalıbı, örgütsel davranışı yönetmek ve anlamak için amaca en uygun olanıdır.²²

1.5.2.Örgütsel Kariyer Yönetimi

Örgütsel kariyer yönetiminin başladığı boyut kişinin iş ortamına katıldığı, diğer bir ifade ile işe yerleşip kendi kariyer planını yapmaya başladığı boyuttur. Sosyalizasyon döneminin başladığı, yani çalışan ve yöneticinin birbirine uyumunun amaçlandığı bu süreçte, örgütsel politikaların, Normların, gelenek ve değerlerin bilinmesi oldukça büyük önem taşımaktadır.

Kariyer yönetimi , işe alma, eleman seçimi yapma, performan değerlendirme, eğitim ve gelişim, ücretlendirme gibi tüm insan kaynakları geliştirme faaliyetleriyle de yakından ilgilidir

Kariyer başlangıcının genelde iş üzerinde odaklaştığı görülmektedir. Fakat bu doğru bir karar değildir. Kişinin öncelikle kendi enerjisini, duygularını, kişisel değerlerini, güvenliliğini, eğitimini işletmenin değerleriyle ilişkilendirebilmesi gerekmektedir. Bunun zaman ve uzmanlık gerektirmesi nedeniyle bazı durumlarda yanlış yönlendirmeler olabilmektedir. Böyle durumlarda koçluk ve danışmanlık gibi eğitici odelerrin geri bildirimini önem taşımaktadır.

Sonuç olarak örgüt, birey üzerinde odaklaşan bazı kararlar alarak onların kariyer yönetimini üstlenir ve kişilerin kariyer planlarını yapmalarına ve kariyer gelişiminin sağlanmasına katkıda bulunur.

Örgütsel Kariyer Yönetimi daha iyi anlayabilmek için alt başlıkları olan kariyer planlaması ve kariyer geliştirme konuları üzerinde kısaca durulacaktır.

✓ 1.5.2.1.Kariyer Planlama

Kariyer planlaması Kurtz'a göre " çalışan birinin kariyer yolunun tespitindeki kişisel kararıdır."²³ Beşke bir tanıma göre göre kariyer planlaması , Bir işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişini ya da yükselmesini planlamasıdır.²⁴

²² Aytaç, a.g.e., s.214

²³ Loise E. Bonne, daviz L. Kurtz , **Management** (Th Edt. Mc Graw Hill, New York , 1992), s.556

²⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi** (Ekin Yayınevi, Bursa 1995), s.70

Kariyer planlama genel olarak kariyer ile ilgili hedefleri ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak yolları seçme sürecidir. ²⁵

Kariyer planlaması ; şirketin geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eş üdüm sağlayarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılması sürecidir. ²⁶

Tanımlardan da anlaşıldığı gibi kariyer planlama örgütsel kariyer yönetiminin önemli bir parçasıdır. Kariyer planlamasında tüm kariyer süreçlerinde olduğu gibi öncelikli olarak durum analizi yapılması gerekmektedir. Bireyin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve mevkinin belirlenmesi ile beraber hedef tespit edilir. Belirlenen hedeflere ulaşmak için kısa, orta ve uzun vadeli planlara ihtiyaç vardır.

Kariyer planlaması ile örgüt yöneticileri, persoelin yükselme ve ilerlemesini sağlarken, aynı zamanda gelecekteki işgücü ihtiyaçları doğrultusunda da gereksinim duyulacak statüler, mevkiler ve işgücünü bugünden belirlemiş olacaktadırlar. Örgütteki işgücü , gelecekte ihtiyaç duyulacak nitelik ve kadrolara uyumlu olarak yönlendirilecektir.

Kariyer planlamasında , kariyer yönetimi gibi bireysel ve örgütsel yönü bulunmaktadır.

1.5.2.1.1.Bireysel Kariyer Planlama

Kariyer planlamasının odak noktası bireyin kendi kendini değerlendirme ve gelişim planına bağlıdır. Bu nedenle bireysel kariyer yönetimi tamamen birey üzerinde odaklaşır. Bireyin amaç ve yeteneklerinin bir analizini yapması ile başlar ve bireyin kariyer hedefleri doğrultusunda planlar yapılır. Tüm bu faaliyet sürecini birey kendi başına tasarlar ve gerçekleştirir.

Bireysel açıdan kariyer planlamasına bir iskelet oluşturmak üzere ilk olarak üç temel soruya cevap verilmesi gerekmektedir. ²⁷

- Çalıştığınız işten ne bekliyorsunuz ?
- Ne tür bir iş isterdiniz ?

²⁵ William B.Werther, Jr.Keith Dais, **Human Resources and Personel Management** (Mc. Graw – Hill Book Co., Singapore,1993), s.377

²⁶ **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, (Aralık 1996, Sayı 1), s.31

²⁷ Mehmet Argüder, **Yayınlanmamış Yüksek yisens Tezi**, (A.Ü. Sosyal bilimler Enst. Eskişehir 1998), s.59

- Yetenekleriniz açısından hangi alanlarda iyisiniz ?

Görüldüğü gibi kariyer planlama kişinin kendi çalışma hayatı ile ilgili yaptığı planları kapsar. Kişinin kendi ilgi alanları ve yeteneklerini değerlendirmesi, kariyer fırsatlarını incelemesi, kariyer amaçlarını ortaya koyması ve uygun geliştirici faaliyetler planlaması aşamalarını içerir.²⁸ Bu aşamaları ;

- 1- Kendi kendini değerlendirme
- 2- Fırsat tanımlama
- 3- Hedef belirleme
- 4- Plan hazırlama
- 5- Değerlendirme

olarak tanımlamak mümkündür.

1.5.2.1.2.Örgütsel Kariyer Planlama :

Örgütsel kariyer planlaması odak olarak örgüt amaçlarını ve gereksinimlerini hedef almaktadır. İşletmenin amaçları ve işgücü gereksinimleri ile bireysel amaç ve olanakları birbirleri ile uyumlu hale getirmek için yapılan bir faaliyettir. Bu faaliyet oldukça uzun zaman alan ve detaylı bir çalışmadır. Başarılı planların oluşturulması ve sonuçlara ulaşabilmek için örgüt ve çalışanın işbirliği yapması gerekmektedir. Bu işbirliği çevresi içinde örgüt, bireyin işin niteliklerine ve gereklerine ve aynı zamanda da örgütün amaçlarına uygun bir biçimde ilerlemesini sağlayacak kariyer yollarını oluşturma görevini üstlenir. Bu kariyer yolları, bireyin belirli işletme birimlerindeki ilerlemesini gerçekleştireceği yerlere temsil etmektedir.²⁹

Ayrıca kariyer yollarını geniş tutmak ve çeşitli işlerin davranışsal özellikleri üzerinde ısrarla durarak bu işleri çalışanlara tanıtmak yararlıdır. Açık bir kariyer sistemi, çalışan kişilerin kariyer gelişimi ile birlikte iş yada meslek değişimlerine izin verebilir durumda olmalıdır.³⁰

Örgütsel kariyer planlamasını tanımlamak gerekirse; örgüt yöneticileri tarafından örgütün amaçları, işlerin nitelik ve gereklerine uygun olarak gelecekteki iş gücünü

²⁸ Aytac, a.g.e., s.180-183

²⁹ Aydemir, a.g.e., s.22

³⁰ Aytac, a.g.e., s.188

şekillendirmek ve bireylerin ilerlemesini gerçekleştirmek üzeri bireyin beklentileri ile uyumlu olacak hedef, strateji ve kariyer yollarının tespiti faaliyetleridir”.

Örgütsel kariyer planlaması uygulama sırasında aşağıdaki aşamaları kapsamaktadır;

- 1- **Personelin Belinlenmesi** : Personel beceri envanterinin çıkartılması
- 2- **Potansiyel Tespiti ve Performans Değerlendirme** : Faaliyetlerin değerlendirilmesi
- 3- **Kariyer Hedeflerinin Belirlenmesi** : Ulaşılabilecek amaçların çıkartılması
- 4- **Kariyer Stretejilerinin Geliştirilmesi** : Amaçlara ulaşmak için yöntemlerin çıkartılması
- 5- **Değerlendirme** : Uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi

Kariyer planlamasının gerek bireysel gerekse örgütsel boyutu dikkatlice incelendiğinde, kariyer yönetimi işleyişinin önemli destekleyicileri oldukları rahatlıkla anlaşılmaktadır.

1.5.2.2. Kariyer Geliştirme : ✓

Kariyer geliştirme işleminin çeşitli tanımları bulunmaktadır. Bir tanıma göre kariyer geliştirme ; bireylerin herbirinin kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılabilen aşamalar berisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri işlemidir.³¹

Kabul gören diğer bir tanıma göre kariyer gelişimi kişinin tüm yaşam sürecini kapsayan, işle bağlantılı deneyimleri, ilgi , tutum ve davranışlarıdır.³²

Kariyer geliştirme, bireyin kariyer aşamaları boyunca amaçlarına daha başarılı ulaşabilmelerini sağlamak amacıyla uygulanan faaliyetleri kapsamaktadır. Kariyer geliştirme çabaları sonucunda, hem bireylerin örgüt içerisinde kendi yerlerini daha iyi görebilmeleri sağlanırken hemde her bireyin eğitim ve yetiştirmeleri gerçekleştirilmektedir.

Organizasyonun büyümesi ve sürekli gelişmesi, yöneticilerin insanları geliştirmeye ve onları anahtar pozisyonlara yerleştirmeye önem vermelerine neden

³¹ Aydemir, a.g.e., s. 7

³² Leonard Nadler, **The Handbook of Human Resource Development** (John Wiley and Sons, Inc.U.S.A, 1984), s.10-13

olmaktadır. Kariyer politikalarını uygulayan işletmelerin kısa zamanda gerek yönetim, gerek üretim, gerekse planlama programlarında daha başarılı olacağını söylemek mümkündür.

Kariyer geliştirme çabası; sinerjik insan kaynakları planlamasını ihtiva eder. Uzun dönem de gerekli olan kadro değişikliğinin yaratılmasına katkıda bulunur. Bireylerin ihtiyaçlarını sıraya koymada , hedeflerini belirlemede onlara yardımcı olur. Çalışanların örgütle bütünleşmesini,doğru insanın doğru işe yerleşmesini kısaca örgütte değişmekte olan kadro talebini karşılama ihtimalini arttırır.³³

Kariyer geliştirme uygulamalarında çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerin ana başlıklarıyla sıralanması şöyledir;³⁴

- 1- Kariyer Merkezleri
- 2- Kariyer Planlama Yazılımları
- 3- Destekleyici Kaynak Kitaplar
- 4- Kariyer Danışmanlığı
- 5- Kariyer Geliştirme Workshopları
- 6- Periyodik İş Değişimi (iş rotasyon)

1.5.2.3.Örgütün Kişi Üzerinde Aldığı Kararlar

Örgütün aldığı kararları terfi, taransfer, işten çıkarma, emeklilik vb. Kararlar olarak sınıflamak mümkündür. Örgüt bu kararların gerçekleştirilme aşamasındayukarıdada sözü edildiği gibi performans degerlendirme, eğitim, rotasyon, üretlendirme vb. sistemlerden faydalanmaktadır.

³³ Aytaç, a.g.e., s.131

³⁴ Argüden, a.g.e., s.95-98

1.5.2.3.1. Terfi

Örgütün birey üzerinde vereceği önemli kararlardan biri terfi kararıdır. Terfi, başka bir ifadeyle bireylere pozisyonlarında tanınan yükselme imkanı ile bireyler, büyük sorumluluk, otorite ve yüksek ücret elde ederler. Psikolojik olarak terfi; bireyin güvenlik, ait olma, kişisel ilerleme ve büyüme ihtiyacını tatmin eder.³⁵

Terfi, personel seçim kararlarında da dikkat gerektiren önemli bir örgütsel karardır. Yönetim bireyin terfisi konusunda karar verirken üç temel noktayı dikkate almalı, bu kararların çalışanların motivasyon, performans ve moreelleri üzerinde ne oranada etki yapacağını bilmelidir.³⁶

- Terfi kararı neye göre verilmektedir ? (kıdem / yeterlilik)
- Eğer yeterliliğe göre veriliyorsa yeterlilik nasıl ölçülmektedir ?
- Terfi olaağı olan pozisyon için gerekli yeterlilik kriterleri nelerdir ve terf i kararı nasıl verilecektir.

Örgütsel kariyer yönetimde terfi ve ilerlemede en önemli destekliyiçi performans değerlendirmesidir. Terfi ve ilerlemelerin objektif olarak gerçekleştirilebilmesi için bir performan değerlendirme sisteminin bulunması ve bu değerlendirme sonuçlarının kararlara objektif olarak katılması gerekmektedir.

Eğer bu objektif değerlendirme standartları mevcut değilse; kişilerin kariyer değerlendirme, yönetim, planlama ve firmanın kararlarına karşı olan güveni azalmaktadır. Buda firmada huzursuzlukların ortaya çıkmasına neden olacaktır.

1.5.2.3.2. Transfer ve Yer Değişirme

Birey üzerinde odaklaşan bir diğ er önemli karar ise taransferdir. Çalışanların büyük bir kısmı için taransfer gelir artışı ve statü yükselmesi olarak tanımlanmaktadır. Bazı durumlarda verilen trasfer kararının özellikle coğrafi bir değişiklik gerektirmesi çevre değişikliğı ve ailesel sıkıntılarının oluşumu olarak karşımıza çıkabilmektedir.

³⁵ Wayne F. Cacio, **Managing Human Resources** (Mc Graw Hill, 3rd Edt, 1992), s.317

Taransfer genel olarak örgüt içinde bulunan insanların, santraç ya da dama oyununda olduğu gibi ,farklı konumlarda yukarı, aşağı, sağa ve sola hareket ettirilmelerini gerektirebilmektedir. Genel olarak bireyin organizasyon içinde yukarı yapmakta olduğu hareketler terfi ve yükselme olarak sınıflanmaktadır. Genel olarak ssabik konumdaki değişiklikleri rotasyon ya da yer değiştirme, buldukları konumdan alt bir statüye gelmeleri düşüş olürük adlandırılmaktadır.

Kariyer sistemi elemanların işe alınmalarını, ilerlemelerini, terfilerini ve işten ayrılmayla noktalanın aşamalarını kapsamaktadır. Bu nedenden dolayı örgüt içerisinde kariyer basamaklarının tanımlanmış olması gerekmektedir. Hangi görevlerin hangi kişiler tarafından yereni getirileceği ve başarılı olanların nereye kadar yükselecekleri tanımlanmış olmalıdır.

Organizasyonun piramit şeklinde olduğu düşünülürse, şirket içerisinde yatay ve dikey hareketlerin olacağı bir gerçektir. Okulu bitirip işe yeni girenler en alt basamakta yer alacak, alt basamak örgüte ilk girişi temsil edecektir. Daha sonrasında şirket içerisinde herhangi bir pozisyonda doğacak açık şirket için ya da şirket dışından giderilebilmektedir. Bazı şirketler üst pozisyonlardaki açıkları şirket içi terfilerle doldurabilirler. Bazı şirketler ise dışarıdan atama yolunu tercih ederler.

Üst düzey pozisyonlarının tedarikinin içeriden yapılmasının bazı zamanlarda bir mahsuru bulunmaktadır. Şirkete giriş aşamasından itibaren gösterdiği başarılarla kademe kademe yükselen kişi; sonuçta yükseldiği yerde yönetici ehliyetsizliği konumuna düşerek şirkete zarar vermeye başlayacaktır.³⁷ Çünkü kişi artık yeteneklerinin en üst noktasına ulaşmış, mesleğinde varmak istediği düzeye hemen hemen ulaşmış ve artık aşamayacağı bir düzeye gelmiş bulunmaktadır. Kişi artık bu düzeyde kalacaktır ya da kapasitesinin yetersiz bir düzeye ulaştığı taktirde de kendisinden hala kapasitesinin üzerinde bir iş yapması bekleniyorsa yoğun bir gerilim yaşayacaktır.

Peter Prensibi olarakta adlandırılan bu düşünceye göre tüm çalışanların bir başarı ve ehliyet düzeyleri bulunmaktadır. Özellikle üst kademeler için yapılacak terfilerde içeriden eleman getirilmesi düşünüldüğünde, bu konuya dikkat etmek, bu iş için en uygun elemanı seçmek gerekmektedir.

Kişiyer örgüt içerisinde hızlı ya da yavaş tırmanma şekillrini kullanabilirler. Yavaş ilerleme ile üst düzeye tırmanma 45-50 yaşlarında gerçekleşmesine karşın,

³⁶ Gary Dessler, *Personel Management* (4th Edt. Prentice Hall, New Jersey, 1988),s.542

³⁷ Dereli , a.g.e., s.115

hızlı ilerlemede kişiler bazen ikişer basamak atlayarak 37-40 yaşlarında zirveye ulaşabilmektedirler. Burada yaş önemli bir kriterdir.

Yatay hareketlilik sayesinde istenilen pozisyona kişi atamak mümkündür. Burada işin benzer nitelik taşıması önemlidir. Kişiler örgüt içerisinde yatay hareketler sayesinde de bazen ehliyetsizlik konumuna düşebilirler.

1.5.2.3.3.İşten Çıkarma

1990'lı yıllarda tüm ülkelerde ağırlığını hissettiren önemli bir konu, örgütlerin bireyi işten çıkartma kararı olmuştur. Gelişmiş ülkelerde, yönetim politikası gereği şirketler kimin işten çıkartılıp kimin örgütte kalacağını belirlediklerinde, işten çıkartılacak elemanın kariyer geçişlerinde hızını düşürmemek ve bu geçişlerin psikolojik yıkımını azaltmak için dışarıdan istihdam sağlama programları kullanmaktadırlar.

İşten çıkarılmanın hem çalışan birey hem işveren üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. İşveren tarafından yasal gerçeklerle kişinin işten çıkartılması, boşalan yere atama ya da nakille başka kişinin gelmesini gerektirecektir. Bazı zamanlarda işten çıkarma çıkartılan kişi için bir kariyer bitişi değil, kariyer başlangıcı olabilmektedir.³⁸

1.5.2.3.4.Emeklilik

Örgütün birey üzerinde verdiği kararlardan biride emeklilik kararıdır. Aslında örgütlerin çoğunda çalışanlar emeklilik kararlarını kendileri vermektedirler. Birçok kişi işten ayrılmak için özellikle de emekliliğe hak kazanmışsa , işten ayrılmayı kendileri tercih etmektedirler. Özellikle bu isteğin kadın çalışanyarın %80 ninden gazlasını kapsadığını söylemek mümkündür.

Araştırmalar; kişisel bazı durumların emekliliği etkilediğini göstermektedirler. Örneğin A tipi davranış gösteren kişilerin (sert, agrasif, sabırsız vb) kronik sağlık problemleri, iş becerileri ve yeterli finansal kaynakları olmasına rağmen emekli olmak istemedikleri, örgüt birey hakkında emeklilik kararı verene kadar işletmede kaldıkları görülmüştür.³⁹

³⁸ Aytac, a.g.e., s. 118

³⁹ Wayne F. Casio, *Managing Human Resources* (Mc.Millian Publ, Comp. New York , 1993), s.238-329

Bazılarına göre , mesleki amaçlara ulaşmak boş zaman faaliyetlerinin veya ev yaşamının cazibesinden daha ağır bastığı için ve işin doyum sağlayıcı unsuru nedeniyle emekli olmak istemedikleri ortaya çıkmıştır. Bazı kişilerde emekli olmaları rağmen yeni kariyer arayışlarıyla başka işlere yönelmektedirler. Örneğin Japonya da kişiler emekli olmalarına rağmen iş değiştirmeden aynı işlerinde çalışabilmektedirler.

Üzerinde durulan bir diğer grup yaşlı çalışanlar ve onların ihtiyaçlarıdır. Bazı şirketler emeklilik öncesi kariyer danışmanlık şirketleri açmaktadırlar. Özünde kariyer planlaması genç ve çalışan insanları konu olarak seçiyor olsada. Emeklilik sonrası potansiyel de küçümsenmeyecek kadar önemlidir. Yapılan araştırmalara göre yaşı 55 üzerinde olan bazı beyaz yaka çalışanlarla, tüm çalışanların yarıya yakın bir oranının emekli olduktan sonra part – time işlere devam ettikleri ,1980’lerde başlamış olan ekonomik sıkıntılar nedeniyle bazı şirketlerin emeklilik kararı alan çalışanlarına ikinci kariyer imkanı sundukları dikkat çekmektedir. ⁴⁰

1.5.2.3.5.Örgütsel Yedekleme

Örgüt içerisinde özellikle anahtar konumundaki tepe yöneticilerin yerine her an hazır kişilerin planlanmasını içeren yedekleme planlaması, örgütün bireysel kariyer yönetiminde önemli bir yere sahiptir.

Örgütsel yedekleme planlaması, uzun dönem anahtar pozisyonundaki potansiyel adayların yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve kimlik kazandırılması yolu ile örgütsel liderliği oluşturmak şeklinde tanımlanmaktadır. Wendy Hirst, örgüt yedekleme planlamasını “ belirli maviyelere geçecek olan belli kişilerin teşhis etme” şeklinde tanımlanmıştır. ⁴¹ Radikal değişimlere giden işletmelerde her an değişebilecek olan anahtar pozisyonların beceri ve yeteneği gerektirmesi , günümüzde yedekleme planlarının yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu konuda bilgi sahibi olan şirketlerin yedekleme planlarını, kariyer yönetimi ve bireysel kariyer planlamasıyla ilişkilendirerek yapması işletmenin başarısı ve kişilerin mutluluğu için gereklidir.

Dört tip yedekleme planı bulunmaktadır;

Başvurma : Bir kadro boşaldığında açıktan doldurulmasıdır.

⁴⁰ De Cenzo & Robbins, **Human Resource Management** (5th Edt. John Wiley: 1996), s.287

⁴¹ Aydemir. a.g.e.,s.44

Yetiştirme Eğitimi : Üst pozisyonlar için kullanılmaktadır. Subjektiftir.

Yedekleme Planı : Personel yıllık değerlendirmeye göre yönetimin yaptığı plandır.

Kariyer Yönetimine Bağlı Yedekleme Planı : Yedekleme planlaması, insan kaynakları palnlaması ve şirket stratejisiyle kariyer yönetimini birbirine bağlayan bir köprü vazifesi görür. Öncelikli olarak bireylerin kendilerini geliştirmesine önem verir. Kariyer planlaması sürecinde iki ana hedefi oraya koyar.

Son birkaç yıldır şirket kültürünün bir parçası olan kariyer yönetimi uygulamasını şirketlerin belli bir rekabet ortamı oluşturmak için kullanma hızları giderek yayılmaktadır. Ülkemizde çok büyük işletmelerde de bu oluşumu yavaş olsada görmek mümkündür.

Yedekleme planlamasıyla çalışanların kapasiteleri geliştirilerek anahtar birkaç pozisyona hazırlanmaları mümkün olabilmektedir. Ancak daha öncede belirtildiği gibi bu palnlamaların bireysel kariyer planlamıs göz önünde bulundurularak yapılması başarı şansını büyük oranda arttıracaktır.

Başarılı bir örgütsel yedekleme sistemi , vasıflı bireyin işe alınmasının ve seçiminin önemli olduğu görüşü üzerine kurulmuştur. İçeriden terfi politikaları dahili bir yetenek havuzu sağlar ve genç yöneticilerin sistem içinde gelişme olanaklarını görebilmeleri garanti altına alınabilir. ⁴²

Örgütsel yedekleme planlaması , kariyer planlama işleminden farklıdır. Kariyer planlama bireyin kendi hedeflerine yönelik bireysel sorumlulukla işletmenin sorumluluğunu birleştirirken, örgütsel yedekleme planlaması , işletme içi fırsat ve performans geribeslemesini sağlar.

1.6. Kariyer Yolları

Kariyer yönetimi bireysel kariyer hedefleriyle örgütsel olanakların uzlaştırılmasını içerir. Kariyer yollarının belirlenmesi ise örgütsel olanaklarla ilgili belirli işler dizisini ifade etmektedir. Bu iki süreç iç içedir. Kariyer planlaması arzulanan sonuçların başarılması için amaçların belirlenmesini içerir. Kariyer planlaması bağlamında kariyer yolları, bu amaçları başarmak için gereken araçları

⁴² Robert S. Burnett, J.A. Waters, , **Business Review Horizons**,(May – June, 1984), s.15-20

ifade eder ⁴³. Bu nedenle kariyer yönetimi işler arasında kişilerin mantiki ilerlemelerini gösteren kariyer yollarının oluşumuyla da ilgilidir.

Kariyer yolları çalışanların yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucu belirlenen, istihdam edilebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralamasıdır ⁴⁴. Bireysel bir görünümle kariyer yolu, bireyin kişisel amaçlarına ulaşmak için geçtiği yollardır. Belli bir meslekte ileri doğru hareketliliği içerir. Bu yollar, bir anlamda, bir kişinin belirli organizasyon birimlerinde ilerlemesi için merdivenler ya da rotalardır.

Pek çok işletme kariyer yollarını çalışanların terfileri ve gelişimleri için kullanır. Pek çok çalışan önündeki kariyer fırsatlarını bilmek, ona göre kendisini değerlendirmek, yönlendirmek ister. Nitekim son yıllarda çalışanlar, hizmet içi eğitime gösterdikleri ilgiyle kariyerlerine sahip çıkmaktadırlar ⁴⁵. Fakat çalışanların kariyer fırsatları konusundaki bilgileri çok sınırlı olup hangi yollarla hangi işleri elde edebileceklerini bilmezler. Günümüzde birçok yönetici, boşalan yerlere yetişmiş elemanların atanması için kariyer yollarının tanınmasını istemektedir.

Özet olarak kariyer yollarının bilgilendirimi, gerçekçi olması koşuluyla çalışanların kariyer gelişimi ve insan kaynaklarının planlanması için önem taşımaktadır. Bir diğer ifade ile kariyer yolları, insan kaynağı planlama ve stratejik planlama eylemleri kapsamında geliştirilmelidir. Gerçekçi kariyer yollarının geliştirilmesi için dört evre gereklidir

İş analizi yoluyla işyerindeki çeşitli işler için gerekli beceri, bilgi ve diğer niteliklerin saptanması.

İçerik, bilgi ve beceri gerekliliğine bağlı olarak işler arasındaki benzerliklerin ortaya çıkarılması.

Benzer işlerin iş aileleri biçiminde gruplandırılması.

Bu iş aileleri arasında, daha sonra kariyer yollarını temsil edecek olan mantiki ilerleme çizgisinin oluşturulması.

Örgütsel görünüm itibariyle kariyer yolları, kariyer planlamasının önemli bir kaynağıdır. Örgütün gelecekteki işgücü, çalışanların kariyer yolu ile planladıkları projelere bağlıdır ⁴⁶.

⁴³ Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1983, s. 254'ten aktaran Halil CAN ve diğerleri, a.g.e., s. 167.

⁴⁴ Leyla Baysak Eroğlu, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi** (M.Ü Sosyal Bilimler Ens. İstanbul,1995), s. 75.

⁴⁵ James W. Walker, **Human Resource Planning** (Mc. Graw Hill Inc. U.S.A 1980), s. 308.

⁴⁶ Eroğlu, a.g.e., s. 75.

Günümüzde artık örgütlerde katmanların azalması ve yetki paylaşımı programlarının mümkün kıldığı kariyer fırsatları sayesinde, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarma imkanı sağlanmıştır. Organizasyonlardaki değişimler sonucunda örgüt yapılarının yalınlaşması, dikey kariyer yollarının yerine alacak “U”

şeklinde yollar yaratılmasını gerekli kılmıştır⁴⁷.

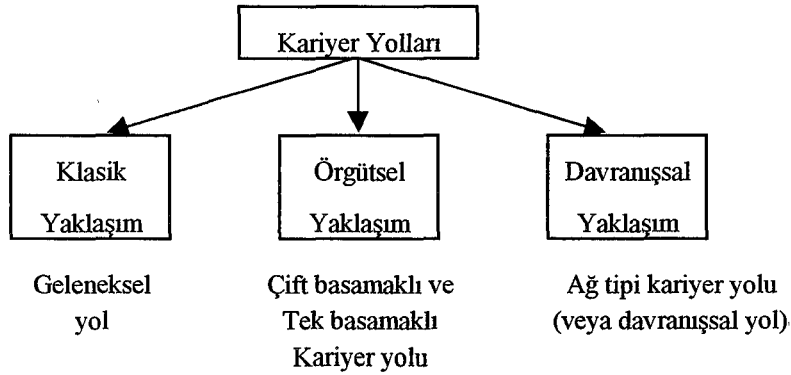
1.6.1.Kariyer Yollarının Karakteristikleri

Kariyer yolları, odak alanları ve söz konusu işin yapısına bağlı olarak değişebilir. Burada 3 tip yaklaşım içinde yer alan kariyer yollarının temel karakteristiklerinin bir karşılaştırılması yapılacaktır.

1.2.6.1.1.Klasik Yaklaşım

Geçmişte yaşanmış kariyer gelişimlerini temel alır. Esnek değildir. Kariyer gelişim olasılığı ve yatay tecrübe kazanımı söz konusu değildir. Subjektiftir. Gelenekseldir. İnsanlara olayın bütününe tanıma, kariyerlerini planlama inisiyatifi vermez. Gelişen koşulları dikkate almaz. Geçmişten gücünü alır. Klasik yaklaşım bazı kaynaklarda tarihi yaklaşım (historical approach) olarak tanımlanmaktadır⁴⁸.

Şekil 4. Yaklaşımsal Boyutlarıyla Kariyer Yolları



Geleneksel Yol: Bir çalışanın, aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarıya doğru ilerlediği kariyer yoludur. Bu yolun açıkça belirlenmiş olması,

⁴⁷ Mike Jonson, *Gelecek Bin Yılda Yönetim*, (Sabah Yayınları, Eylül 1996, ISBN 975-7238-29-5,) s. 57.

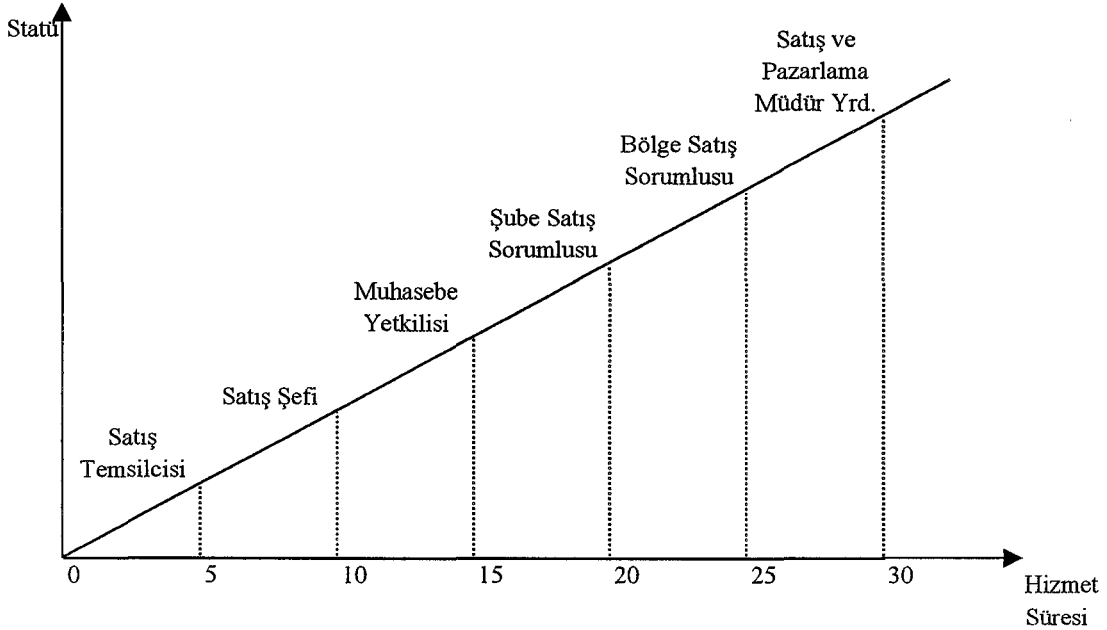
⁴⁸ M. Walker - Baysak EROĞLU, a.g.e., s. 75.

bireylerin ulaşabilecekleri işleri bilmesi açısından son derece önemlidir. Bu çeşit kariyer yolu genelde memurluk veya üretim çalışmaları fonksiyonunda bulunur.

Geleneksel yol, işgücü niteliğindeki değişimler, yapısındaki değişimler, teknolojideki değişimler ve örgütsel değişimler nedeniyle yetersiz kalmaktadır. Bireyin bulunduğu konumda bir ilerleme kaydetmemesi durumunda yöneticiler için yatay ve aşağıya doğru alternatif transferlerin kullanımı da güçleşir. Bu nedenle endüstride fazla tercih edilmemektedir. Ancak en büyük avantajlarından biri açık ve düz oluşudur. Yol açıkça belirtilmiştir ve çalışan gelişmesi boyunca geçeceği işler serisini bilir.

Geleneksel yolda her adım hizmet süresiyle ilgilidir. Aşağıdaki örnekte olduğu gibi satış (mağaza) departmanında bireyin kariyer yolunun beş basamağı kapsadığını görebiliriz. Bu yol örgütte doğrudan yukarıya hareket etmenin tek yoludur.⁴⁹

Şekil 5. Geleneksel Yol



Kaynak: Robert L. Mathis, John H. Jackson, **Personnel/Human Resource Management**, Sixth. Ed., West Pub., New York, 1994, s. 289.

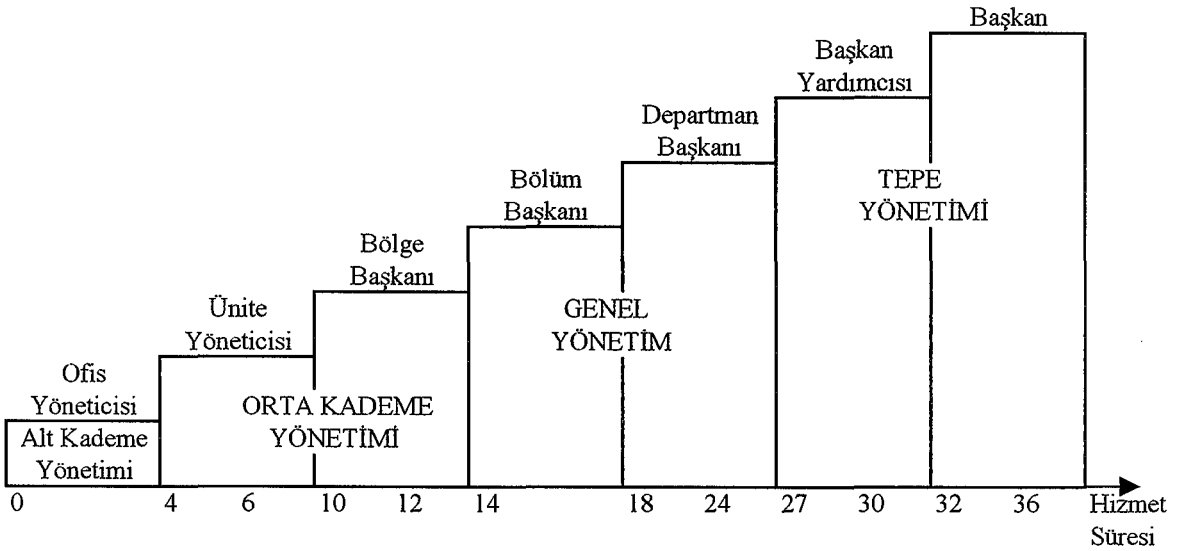
Organizasyonel yaklaşımla tek basamaklı kariyer olarak da tanımlanan geleneksel yol, tek bir meslek alanı içinde dikey hareketi vurgular.

Yukarıdaki şekilde de (Şeki.5) bir genel yönetimdeki kariyer yolu, yukarıya doğru bir terfi zinciri şeklinde gösterilmektedir.

Geleneksel yol, ara yönetim basamaklarının söz konusu olmadığı yalın örgütlerde uygulanamamaktadır. Bu tip örgütlerde kariyer basamaklarından söz etmek mümkün değildir. Örgütlerdeki değişimler nedeniyle geleneksel yaklaşım yetersiz kalmaktadır. Bu faktörleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Teknolojideki değişimler
- İşin niteliğindeki değişimler
- İşgücünün vasıf seviyesindeki değişimler
- İşletmelerdeki yapısal küçülmeler
- Ara kademe yönetim pozisyonlarının kalkması
- Sürekli eğitim ve yetenek geliştirmeyi özendirme vb.

Şekil . 6. Yönetim Pozisyonundaki Kariyer Yolları



Kaynak: J.Ivancevich, W.Glueck, "Foundations of Personnel Human Resource Management", 1986'dan aktaran; Leyla Baysak Eroğlu, **Kariyer Planlaması ve Uygulamadan Örnekler**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sos.Bil.Ens. 1994, s. 78.

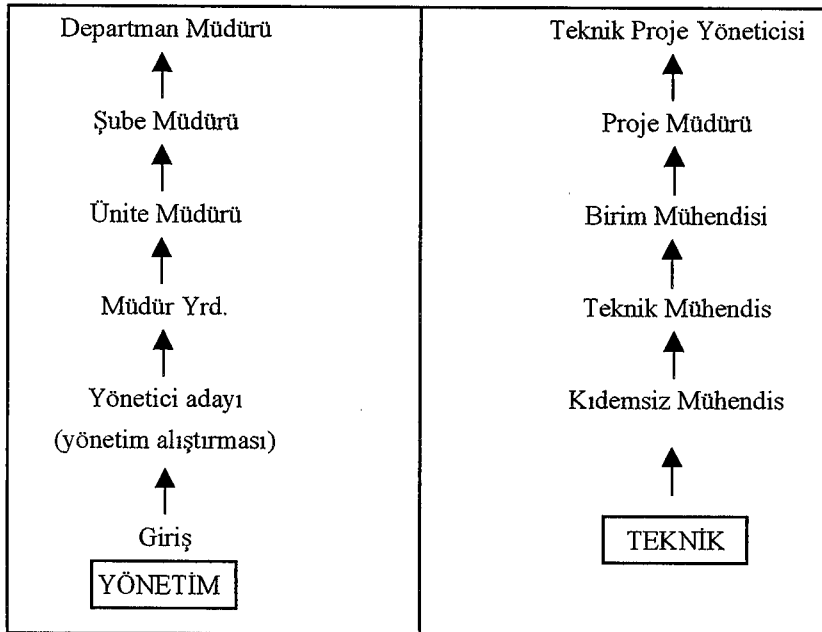
⁴⁹ Aytaç, a.g.e, s. 202

1.6.1.2. Örgütsel Yaklaşım

Yöneticilerin uygun gördüğü, günün şartlarına uyan, fakat çalışanlara dikte edilen, onların yerine kariyerlerini planlayan bir yaklaşımdır, dikeydir. Çok gizli bilgileri çalışanların bilmesi istenmez. Bu yönüyle davranışsal yaklaşımın açıklığından ve çalışanların bütününe göstererek kariyerlerini planlama imkanından tamamen yoksundur.

Çift Basamaklı Kariyer Yolu: Çift basamaklı terfi sistemi, teknik bir işte kalmak için çabalayan kişilerin sorunlarını çözmek için geliştirilmiştir. Teknik elemanların yukarıya doğru hareketliliğine fırsat sağlayan bu yolda, bireyler uzmanlık bilgilerini arttırabilirler ve kendi örgütlerine katkıda bulunabilirler. İyi bir teknisyen kötü bir yönetici olmaktansa, çift basamaklı kariyer yolu sayesinde örgüt hem yetenekli yöneticileri hem de teknik elemanları elinde tutmuş olur⁵⁰.

Şekil .7. Çift Basamaklı Kariyer Yolu



⁵⁰ Robbins, a.g.e., s. 285.

Yönetim ve teknik elemanlarının her düzeyde yaklaşık oranlarda maaş artışı almaları gereklidir. Aksi halde çalışanlarca yönetim basamağının tercih edilir, teknik basamağın ise istenmeyen olarak ilan edilmesine yol açar. Teknik basamaktaki bir terfi sadece statü değiştirme olarak algılanacak, bu durum çalışanların durgunluğuna ve performans yetersizliğine yol açacaktır.

Yönetim ve teknik basamaklar arasındaki akış karşılaştırıldığında yönetimde akış daha çok olmaktadır. Yöneticilerin teknik bölümde daha zor ilerlemesine rağmen, teknik bölümdelikler yönetim alanında daha rahat ilerleyebilmektedirler. Çift basamaklı kariyer yolu bu zorluğu çözmek yönünde bir çabadır⁵¹.

Çift basamaklı kariyer yolu gün geçtikçe daha yaygın hale gelmektedir. İleri teknoloji dünyasında uzmanlık bilgisi, yönetim yeteneği kadar önemlidir.

1.6.1.3. Davranışsal Yaklaşım

Bu yaklaşım son derece mantıklı ve olabilir bir kariyer gelişim ve kariyer planlama çerçevesi çizer. İnsanların işleri değişim bile olsa, hangi ortak davranışları kullandıkları, sözel mi sayısal mı düşündükleri gibi, gerçekte işin neyi gerektirdiğinin analizini yapar. Benzer şeyi gerektiren işleri aynı "iş ailelerine" dahil eder ve bu gruplar arasında ve istekleri doğrultusunda daha düşük mevkilerde bile olsa, başka iş ailelerinin davranışlarını öğrenmeye teşvik eder.

Davranışsal yaklaşım, örgütlerde ağ tipi, spiral bir kariyer yolunun oluşmasına neden olur.

Ağ Tipi Kariyer Yolu (veya Davranışsal Yol): Şimdiye dek kariyer yolları sürekli bir yukarıya doğru terfi zinciri şeklinde algılanıyordu. Şirket içindeki hizmet yılına, tecrübeye, daha önceki üst düzey yöneticilerinin izledikleri aşamalara göre kariyerler oluşturuluyordu. Ancak geleneksel yola göre gençlerin yetenekli olsalar bile yaş, hizmet süresi gibi nedenlerle hak etkileri seviyelere çıkmalarının engellenmesi, yeni bir yaklaşımı ön plana çıkarmıştır.

Doğrusal ve sınırlayıcı bir terfi sisteminden çok her noktayı bir mevki olarak düşünen bir ağ örgüsü yapılanılmasıyla, mevkiler arasında pek çok terfi kombinasyonunun elde etmeyi⁵² amaçlayan ağ tipi kariyer yolunda hem yönetici hem çalışanlar hangi görevleri için ne tür niteliklerin gerektiğini bilirler. Yaş ve kıdem

⁵¹ R.Mathis J.Jackson, **Personnel/Human Resource Management** (Sixt Ed. West Ed. West Publ. Comp., Newyork, 1994), s. 290.

⁵² M.Walker – Baysak Eroğlu a.g.e., s.311-313.

etkisizdir. Burada tecrübe, işin gerektirdiği şartlar, yükselmek için önemli parametrelerdir.

Geleneksel yaklaşıma göre insanlar hangi görev için hangi niteliklerin gerekli olduğunu bilirlerse ilerde hayal kırıklığına ya da başarısızlığa uğrayacakları görüşü hakimdir. Oysa davranışsal yaklaşıma göre insanlar olayın bütününe görebilirlerse kariyerlerini planlayabilirler, mesleklerini belirsiz hale getirmezler.

Sonuçta açıklık politikasıyla hem kişisel mesleki tatmin hem de işlere aday havuzları artar⁵³. Bir diğer ifade ile hem daha verimli olabilir, hem de daha çok kişi bir kariyere aday olabilir.

Özetle davranışsal kariyer yolunda iş ailelerini oluşturan ana etken işlerdeki ortak niteliklerdir. Bu nedenle klasik yaklaşımdaki geleneksel yola göre bir birey alt kademedeki bir mühendis iken, üst düzeyde mühendis olmak için tüm basamakları tek tek tırmanmak zorundayken, davranışsal yaklaşımla yatay geçişler yaparak bu durumu gerçekleştirmek mümkündür. Böylece yönetim ve bireyler birlikte çalışarak kariyer planlamasını sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebilirler.

Ağ tipi kariyer yolunda bir mağazada tezgahkar konumundaki bir kişi, eğer yetenekli ise işletme yöneticisi konumuna erişebilir.

1.7. Kariyer Yönetiminin Yararları

1.7.1 Kariyer Yönetiminin Bireysel Yararları

Kariyer yönetiminin bireysel yararları aşağıda sunulmaktadır.⁵⁴

- Olası kariyer tercihlerini belirlemeyi sağlar
- Kişilerin işlerinde yaşayacakları sürpriz ve düş kırıklığı riskini azaltır.
- Bastırılmış olan kariyer hedeflerini gündeme getirerek, tutarlılık sağlar.
- İşyeri, aile, endüstriyel değişim ve toplum üyelerinden oluşan geniş mozaik içinde kişiye sağlıklı kariyer hedefleri belirleme imkanı tanır.

⁵³ Aynı., s. 322-323.

- İşletmede teri etme imkanı sağladığından kişilere yükselme fırsatı vermektedir.
- Farklı eğitim ve geçmişi olan kişilere eğitim desteği vererek örgüt ile bütünleşmelerini sağlar.
- Kişisel gelişimi artırır.
- Çalışanların ihtiyaçlarının tatminini kolaylaştırır (saygınlık, tanınma, ciddiyet, kendini gerçekleştirme vb.)
- Çalışanların potansiyel yeteneklerinin harekete geçmesini sağlar.
- Çalışanların işinden doyum almasını sağlayarak, kendini güçlü hissetmesini sağlar.

Bireyi motive eder ve ilerlemeleri sağlar

1.7.2. Kariyer Yönetiminin Örgütsel Yararları

Kariyer yönetiminin örgütsel yararları aşağıda sunulmaktadır.⁵⁵

- Çalışanların becerilerini ve amaçlarının şirket kullanımı için hazır bir şekilde saklanması sağlanır.
- Gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçları daha iyi teşhis edilebilir.
- Çalışanların yeniden eğiterek ve geliştirilerek işgücü kayıpları engellenebilir.
- Çalışanların gerçekçi olmayan ya da saklı kalan düşüncelerinin ortaya çıkması sağlanır.
- Şirket içerisindeki uzman ya da farklı meslekler için farklı gelişim safhaları önceden tahmin edilerek geliştirilebilir.

⁵⁴ Aytaç, a.g.e., 171

⁵⁵ Aytaç, a.g.e., 109

- Kişilere kendi gelişim planlarını yapma fırsatı verilerek bireysel değişimi kolaylaştırılarak hızlandırılabilir.

Sonuç olarak örgüt içerisinde kariyer yönetimi sisteminin varlığı hem örgüt hemde birey açısından büyük yarar sağlamaktadır. Kariyer yönetiminin bireysel ve örgütsel yararları ayrıntılı olarak incelenmiş maddeler halinde çıkartılmıştır. Daha öncede belirtildiği gibi , kariyer yönetiminin uygulanması sonucu ortaya çıkan yararların biri çalışanların motivasyonlarında meydana gelen artıştır.

Çalışmamız, kariyer yönetiminin ve yardımcı sistemlerinin yer aldığı örgütlerde çalışan kişilerin motivasyonunun arttığını göstermek amaçlı olduğundan bundan sonraki bölüm motivasyon, motivasyon süreci ve motivasyon özendirici araçlara ayrılmıştır. Özendirici araçların neler olduğunun bilinmesi ve kariyer yönetimi sistemiyle bu araçların karşılaştırmalı yorumları sonucunda , kariyer yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerine olan etkilerinin daha net ortaya çıkarak anlaşılacaktır.

1.8 Kariyer Yönetimini Destekleyen Sistemler

1.8.1 Performan Değerlendirme

Performans değerlendirme sistemi çalışanların belli bir dönemde fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Değerlendirme sonuçlarından çalışanlar için bazı kararların alınmasında yararlanılır. Değerlendirme ve geliştirmenin yanı sıra değerlendiren (yönetici) ve değerlendirilen (çalışan) arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışmayı öngören özellikler içermesidir. Örneğin sistemin açık değerlendirme ilkesi , diğer bir deyişle değerlendirme sonuçlarına ilişkin olumlu ya da olumsuz sonuçların astlara bildirilmesi, bu sonuçların yöneticiler tarafından astlarıyla tartışılması çalışanların motivasyon ve verimliliği için büyük anlam taşımaktadır.⁵⁶

Açıklık ilkesi benimsendiği takdirde astlar yöneticilerinin kendilerinden neler beklediklerini, performansını nasıl algıladıklarını, yöneticilerde astların beklentilerini daha doğru biçimde yönlendirmeyi bileceklerdir.

Performans değerlendirme sisteminden çalışanlara ilişkin çeşitli kararların alınmasından da yararlanılmaktadır. Belirtmiş olduğumuz kararlar kariyer yönetimi kavramında önemli destekleyiciler olduğu için ana hatlarıyla bu kavramların üzerinden geçmek yerinde olacaktır.⁵⁷

Personel Planlama : Organizasyon amaçlarına ulaşılabilmesi için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında , varılan personelin performans düzeylerine ilişkin veriler degereklidir. Performans değerlendirme sonuçları, terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlemine katkıda bulunmaktadır.

Ücret ve Maaş Yönetimi : Özellikle günümüzde, bireysel performansın ücretlerin belirlenmesinde etkili olan sistemlerde , performans değerlendirme sonuçlarından ücret artışı ve diğer maddi ödüllerin dağıtımına ilişkin kararlarda yararlanılmaktadır.

Çalışanların eğitim Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesi : Astını değerlendirme dönemindeki performansı ve gelecekte ihtiyaç duyacağı konular konusunda değerlendiren üstü,kişinin hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğininide belirtir.Diğer bir değişle, performans değerlendirme sonuçları kişiler için yapılacak eğitim planlarına büyük ışık tutmaktadır.

İşten Ayırma Kararları : Başarılı olan ve olmayan personelin objektif bir biçimde ayrılabilmesinde , başarının ödüllendirilmesi kadar , eğitim, geliştirme ve benzeri yöntemler uygulandıktan sonrada performansı organizasyonca kabul edilir düzeye getirilememiş kişilerin işten ayrılmasının kararının verilmesinde de performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır.

Belirtilen konuların yanısıra performans değerlendirme sonuçlarından işletmenin kariyer planlama sistemi ve işgücü envanterinin oluşturulmasında , iş dizaynı programlarının hazırlanması vb.organizasyonel çalışmalarda da yararlanılmaktadır.

Performans sonuçlarının belirli periyodlarla yöneticiden çalışana aktarılması örgütiçi iletişim için oldukça önemli ve gereklidir. Performans sonuçlarına ait düzenli geribildirimde bulunulmalıdır. İnsanlar çalışmalarının nasıl gittiğini bilmek isterler, böylelikle standartın altındalyarsa kenilerini geliştirip aşarılarıyla gurur duyabilirler.

⁵⁶ Tuğrul Kaynak,Zeki Adal,İsmail Ataay,Cavide Uyargil,Ömer Sadullah, Ahmet Cevat Acar,Oya Özçelik,Gönen DüNDAR,Reha Uluhan . **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını No:276 İstanbul 1998), s.206

⁵⁷ Aynı , s.207

Objektif olduğu ve eleştiri unsuru olmadığı sũrece geribildirim fazlası hersaman iyidir, hatta “ olumlu geribildirim Őampiyonların kahvaltısı olduğu” bazı kaynaklarda yer almaktadır.⁵⁸

1.8.1.1. Performans Değerlemenin Yararları

- Organizasyon etkinliği ve karlılığı artar.,
- Hizmet ve ¼retim kalitesi gelişir
- Eğitim ihtiyacı daha kolay ve doğru belirlenerek planlanır.
- Kariyer y¼nretiminde kullanılabilecek bilgiler sistemli ve g¼venilir olarak elde edilir.
- Bireylerin gelişim potansiyelleri daha doğru belirlenir.
- Kısa d¼nemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlar.
- Ast – ¼st iletişimi kuvvetlendiği ve kişiler birbirini iyi tanıdı için yetki devri kolaylaşır.
- Çalışanların g¼çlü ve zayıf y¼nleri belirlenerek gelişim planları oluşturulabilir.
- Performansının nasıl değerlendirildiğini ve kendisinden ne beklediğini ¼ğrenebilir.
- Kendisini ¼zellikle g¼çlü ve zayıf y¼nlerini ¼ğrenir.
- Performans sonucunda elde ettiği olumlu geribildirim ile iş tatmini ve kendine g¼veni artar.
- Organizasyon içinde değerlendirme kriterlerinin objektifliğine ve şirkete olan g¼veni artar.

2.8.2. Eğitim & Gelişim

Kariyer y¼nnetimi sisteminin en ¼nemli destekleyicilerinden biri olan eğitim, ilemsel veya teknik çalışanların işlerini nasıl gerçekteşeceklerini ¼ğrenmelerini belirler. Eğitimle paralel olarak ele alınan ve diğer bir bileşen ¼lerek kabul edilen geliştirme ise ; y¼neticilerin ve profesyonellerin hem mevcut hemde gelecekteki işler için beceri kazanmalarını anlatmaktadır.⁵⁹

⁵⁸ Human Resorce, İnsan Kaynakları ve Y¼netim Dergisi, (Temmuz 1999, sayı 28), s.3

⁵⁹ Barney B. Jay- Griffin W.Ricky, The Management of Organization : Strategy, Structure, Behaviour (Houghton Mifflin Company, Boston, 1992), s.461

Organizasyonlar işe alma ya da terfi için bireyi seçtikten sonra bazı eğitim şekilleri kullanırlar. Gelişim prosesinin temelini oluşturan eğitim programları birçok amaca hizmet edebilirler. Eğitimlerin büyük bir bölümü; genel olarak büyük organizasyonel değişimlerde anahtar müdahaleler ve acil performans veya uzun dönem hazırlıklarını iyileştirmek için dizayn edilmiş bireysel geliştirme çabaları olarak ortaya çıkmaktadırlar. Birçok organizasyon yönetici ve çalışanları için düzenli eğitim programları uygulamaktadır. Bireysel geliştirme programları, yeni çalışanların oryantasyonu, fonksiyonel beceri eğitimi, emeklilik ya da işten çıkarma için hazırlığı içerebilir. Eğitim ve geliştirme programlarının çoğunluğu çalışanların kariyer gelişimlerini desteklemek amaçlı planlanmakta ve uygulanmaktadır.

İşletmeler eğitim ve gelişim programlarına girişmeden önce, öncelikle eğitimin nasıl organize edileceği, ne kadar harcama yapılacağı, nasıl dizayn edileceği ve verileceği, nasıl geliştirileceği, he kadar harcama yapılacağı ve diğer yandan nasıl değerlendirileceği üzerinde önemle durulmaktadır. İşletmelerin eğitim konusunda dikkat etmeleri gereken bir başka noktada , eğitimde son bitiş çizgisinin olmaması, sürekli iyileştirmenin yapılması gerektiğidir.⁶⁰

Kariyer yönetimi kapsamında çalışandır eğitim ihtiyaçları , kariyer planlama süreci içinde bilerlenir. Hedeflenmiş kariyer amaçları temelinde çalışan, danışmanı ya da kariyer geliştirme uzmanı ile işbirliğine girerek onu kendi amaçlarına yöneltecek kariyer planları oluşturur. Yine kişinin kendi ve örgütün kişi için yaptığı durum profili çıkartılırken belirlenen güçlü ve zayıf yönler eğitim ihtiyaçlarının yönünü belirleyecektir. Çıkan sonuçlar doğrultusunda kişinin eğitim ihtiyaçlarına göre eğitimleri planlar yapılarak eğitimin örgüt içinde ya da dışında giderilmesi için girişimde bulunulacaktır.

Özel eğitim programları üç sınıfa ayrılmaktadır ;

- Oryantasyon Eğitimleri
- Teknik Beceri Eğitimi
- Yönetimsel Beceri Eğitimi

Kişilerin ihtiyaçları doğrultusunda verilen eğitimler kişinin bilgi, beceri ve gelişimi yanında psikolojik olarakta önem taşımaktadır. Çünkü eğitimler kariyer gelişimi programı doğrultusunda kişi için gelişme ve ilerleme imkanı yaratmakta, bu durum kişi üzerinde örgüte bağlılık ve kendini önemli hissetme gibi etkilere yol

⁶⁰ Mc Cune, C.Jenny, **Managemant Review**, (April 1994), s.13

açmaktadır. Bunun yanında , eğitim çokluğunun kişilere ödeme fazlalığı ve statü kazandırdığıda bir gerçektir. Örgüt tarafından çalışanlara daha fazla eğitim ve kendini geliştirme fırsatının verilmesi, bu kuruluşun çalışanlarını ciddiye alıp önemsideğinin en önemli kanıtıdır. ⁶¹

1.8.2.1. Eğitim & Geliştirmenin Yararları

Eğitim ve Gelişim sistemlerinin uygulanmasının örgütsel ve bireysel yararları aşağıda sunulmaktadır. ⁶²

- Çalışanlara işle ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması
- İş kazalarının azaltılıp, işgüvenliğinin sağlanması
- Hata oranlarının düşürülmesi sayesinde bakım ve onarım giderlerinin engellenmesi
- Yenilik ve gelişmelere personel uyumunun sağlanarak işgücünün azaltılması ve maliyetlerin düşürülmesi.
- Çalışanların motivasyonunun artırılmasını sağlar.
- Çalışanın örgüte güven duymasını sağlar.
- Çalışanlara yükselme olanağı tanıyarak kişilerin örgüte bağlılığını artırır.
- Örgüt amaçları ve bireysel amaçların bütünleştirilmesini sağlar
- Çalışanların yeterlilikleri yükseltilerek bu şekilde iş tatminlerinin artması sağlanır.

1.8.3. İş Zenginleştirme & İş Rotasyonu

İş zenginleştirme en basit şekliyle, belirli bir işin, işçinin daha çok iş ve eylem yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesi anlamına gelmektedir. ⁶³ Mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar, teşvik edici özellikler kazandırmak üzere biçim verilmesi olarak belirtilen iş zenginleştirme ; çalışanları kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol ve değerlendirmekle yükümlü kılacak şekilde çalışanlara yeni görevler vermeyi ifade eder. ⁶⁴

İş zenginleştirme, çalışanların görevlerini şekillendirdiği gibi aynı zamanda kişilerin yeni bilgiler edinmesini, performansları hakkında doğrudan geribeleme

⁶¹ Aytaç, a.g.e., s. 146

⁶² Tuğrul Kaynak, Zeki Adal, İsmail Atalay, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen Dünder, Reha Uluhan, a.g.e., s.172

⁶³ Dereli, a.g.e., s.248

⁶⁴ Aydemir, a.g.e., s.50

almalarını, iş yöntem ve çizelgeleri üzerinde denetim kurmasını, iletişim kaynaklarına dolaysız ulaşabilmesini, sonuçlarından bizzat sorumlu tutulmasını sağlayarak iş şeklini değiştirmektedir. İş zenginleştirmenin etkisini tam olarak gösterebilmesi için yönetici ve çalışanların tam bir işbirliği içinde olmaları gerekmektedir.

Bunun yanında çalışanların kariyer gelişimlerini canlandırmak için yöneticiler, örgüt içinde periyodik iş rotasyonları düzenlerler. İş rotasyonu çalışanların yatay olarak organizasyon içerisinde yer değiştirmesidir.

İş rotasyonu , örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmesini sağlar. Özellikle yeni işe girenlerin, iş değişikliklerini deneme yolu ile kendilerini test etmelerini ve kişisel değerleriyle iş arasındaki uyum noktasını karşılaştırılarak değerlendirmelerine yol açar.⁶⁵

İş rotasyonu yapılırken dikkat edilmesi gereken nokta, rotasyona tabi tutulacak elemanların yeni mesleki bilgi ve deneyimler kazanacak olmasına dikkat edilmesi, mevcut becerilerden yararlanırken de yeni bilgi ve beceriler edinmesine özendirilmesidir.

Kariyer geliştirme sisteminde yukarıda belirtmiş olduğumuz sistemlerin başka destekleyici sistemlerde yer almaktadır ancak konumuz kariyer yönetimi olduğu için ağırlıklı olarak direkt kariyer yönetimi sistemi içerisinde yer alan sistemlere ağırlık verilmiştir.

⁶⁵ Gary Dessler. **Personnel Management** (4th Edt, Prentice Hall, New Jersey, 1988), s.54

III.BÖLÜM

MOTİVASYON

1.MOTİVASYON

1.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon işletme yönetiminde çok önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü her kademedeki yönetsel personel sürekli olarak kendi astlarının potansiyel güçlerini en etkin biçimde kullanmaları için motive etme ve bu suretle örgütün arzu edilen gayretini gerçekleştirme ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılama sorumluluğu ile karşı karşıya gelmektedir.¹

Yönetici açısından bakıldığında, yönetici, başka çalışanlar aracılığı ile iş yaptıran olduğundan ona bağlı kişilerin iyi çalıştırılması ve bu kişilerin güdülenmesinde, motivasyon işletme açısından önemli bir faktör olarak görülmektedir.²

Gerek işletme gerekse çalışan açısından büyük önem taşıdığı ortada olan kavramın birçok tanımı bulunmaktadır. Çok basit olarak “ bireylerin belirli bir şekilde hareket etmelerine neden olan güç veya yöntem”³ olarak tanımlanabilen motivasyon; kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri davranmaları olarak tanımlanabilir.

Bir diğer tanıma göre motivasyon; organizasyonel amaçlara ulaşmak için yüksek seviyede efor sarfetme isteği dir ve temel şartı sarfedilen eforun bireysel ihtiyaçları karşılama yeteneğidir.⁴

Tanımlarda görüldüğü gibi motivasyon; kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları ve kendi performansları ile ilgili geribildirim almaları konularıyla ilgilidir. Birkaç bakış açısına göre tanımları biraz daha gözden geçirecek olursak; motivasyon; bir veya birden çok insanı belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.⁵ Ya da motivasyon; kişilerin belli bir ihtiyacı ya da

¹ Dursun Bingöl , **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler** (Atatürk Üniversitesi Basım Evi Erzurum.1990), s.189

² İnan Özalp **İ.İ.T.A İşletme Enstitüsü Dergisi** (Mart 1997) s.15

³ İain Maitlant ,**Yönetim Dizgisi** (1. Baskı Ankara 1997), s. 7

⁴ S.P Robbins, M. Coulter, **Management** (NJ: Prentice Hall, 6.th ed. 1999), s. 483

⁵ İter Akat – Gönül Budak – Gülay Budak, **İşletme Yönetimi** (İstanbul 1994), s.209

amacı karşılamak üzere içten gelen bir dürtü ile arzulu ve istekli davranmaları olarak tanımlanabilir.⁶

Tüm bu tanımlardan anlaşılacağı üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirme yönünde işletme içinde çalışanları isteklendirme ,teşvik etme,onların çabalarını bu yönde birleştirme faaliyetlerinin tamamı motivasyon olarak tanımlanabilir.

Örgütün temel görevlerinden biri örgüt içinde kişilerin daha üst düzeylere getirilmesini sağlamak için onları motive etmektir. Bunu sağlamak için sık ve düzenli çalışmak, çalışanların ihtiyaç duydukları sistem ve yönetim şekillerini örgüte uygulamak,örgüt misyonu içinde uygun koşulları sağlamak gerekmektedir.

1.2. Motivasyonun Önemi

Daha sonraki bölümlerde ele alınacak motive edici unsurlara geçmeden önce, motivasyon kavramını daha iyi anlayabilmek için daha önce Kariyer Kavramında Bireysel Nedenler başlığı altında ele alınan kuramları hatırlamak ve sunulan bilgilere göre insan gereksinimlerini tanımlamak yerinde olacaktır.

İşletmelerde çalışanları harekete geçirme ve onları belirli davranışlarda bulunmaya iten güçler onların beklentileri , istekleri , arzuları, ihtiyaçları ve korkularıdır. Çalışanlar ihtiyaçlarını giderdiği, isteklerini ve arzularını gerçekleştirdiği, beklentilerine ulaştığı ve korkularını yok ettiği sürece mutludur. Mutlu olduğu sürece performansı yüksek olacaktır. Bundan yola çıkarak çalışanların mutlu olması ve performanslarının yükselmesi için istiklerin, arzu ve korkuların açık biçimde belirlenip analiz edilmesi ve karşılanması zorunludur. İşletme ve çalışanlar ortak bir işbirliği içerisine girerek hem kendi beklentilerini gerçekleştirmeye ve hemde işletmenin amaçlarına ulaşmaya çalışırlar. Çalışanların ihtiyaçlarını iki temel alan içinde incelenebilir.⁷

1.3 .Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar

Motivasyon konusunda çeşitli modeller geliştirilmiştir/Bazı modeller; kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motivlere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere önem verirken, diğer bazıları eşfiklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir.

⁶ Cengiz Coduroğlu, **İnsan İlişkiler ve Motivasyon** (Anahtar MPM Yayını , Ekim 1994), Yıl.,s,23

⁷ İnal Cem AŞKUN, **İşgören**, (Eskişehir 1982), s.455 - 456

✓ Motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup “ Kapsam Teorileri “ olarak adlandırılabilir ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grupta “ Süreç Teorileri “ olarak adlandırılabilir ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir.⁸

1.3.1. Kapsam Teorileri

Bu isim altında toplanan teoriler kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevkeden faktörleri almaya önem vermektedir. Bunun arkasındaki varsayım ise şudur; eğer yönetici personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse , bu faktörlere hitap etmek suretiyle personeli daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir.

✓ İçerik teorisi de denilen kapsam teorileri , işyerinde bireyleri motive eden faktörleri belirlemeye çalışır. Bireylerin sahip oldukları ihtiyaç ve dürtüler ile bu dürtülerin öncelik sırasını araştırır. Bu teoriler işteki motivasyonu ve davranışı belirlemek yerine çalışanları nelerin motive ettiğini anlamak yönünde yararlıdır.⁹

Kapsam teorileri adı altında gruplanan 3 adet motivasyon teorisi vardır. Bunlar Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi ile David Mc. Clelland tarafından geliştirilen Başarı Motivi Kuramı'dır. Aşağıda belirtilen teorilerin ayrıntılı açıklaması yer almaktadır.

1.3.1.1. İhtiyaçların Hiyerarşisi

✓ İhtiyaçların hiyerarşisi kavramı ilk olarak 1940'larda Abraham Maslow tarafından ortaya atılmıştır. Maslow'a göre insanlar isteyen hayvanlardır. İnsanların motivasyonu ihtiyaçlarının karşılanmasıyla sağlanır ve bu ihtiyaçlar önemine göre sıraya konur¹⁰

✓ Amerikalı psikolog Maslow insan ihtiyaçlarını basamaklara ayırmaktadır. Maslow'un genel olarak benimsenen bu teorisine göre insanlar bir alt düzeydeki ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra bir üst basamaktaki ihtiyaçlarını karşılayarak mutlu

⁸ Akar İter, *İşletme Yönetimi* (Üçel Yayıncılık – Dağıtımçılık , İzmir – 1984), s. 32

⁹ Saime Oral – Zeynep Kuşluvan, *Verimlilik Dergisi* (Milli Prodüktivite Yayınları, 1997/3), s.97.

¹⁰ Zeyyat Hatiboğlu, *İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı* (Dizgi Matbaası, İstanbul: 1986), s.191.

olabilirler. Ona göre tüm insanlarda bu ihtiyaçlar ortaktır ancak ihtiyacın şiddetli bireyden bireye farklılık göstermektedir.

Maslow'un 5 basamaktan oluşan ihtiyaç sıralaması aşağıdaki gibidir¹¹.

Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi Piramidi

Kendini Tanımlama İhtiyacı

Kendini Gösterme İhtiyacı

Sosyal İhtiyaçlar

Güvenlik Duygusu İhtiyacı

Fizyolojik ve Temel İhtiyaçlar

Fizyolojik ve temel ihtiyaçlar: İnsanın yaşamı boyunca süren ihtiyaçlardır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi ihtiyaçlar olup yaşam için en gerekli ihtiyaçlardır.

Güvenlik duygusu ihtiyacı: Sıcaktan soğuktan korunmak, sığınmak, geleceğe yönelik yasal güvence aramak, para vb. güvence kaynaklarının varlığına duyulan ihtiyaçtır.

Ait olma ihtiyacı: Sosyal ihtiyaçlar, sevgi, şefkat, arkadaşlık gibi kavramlara duyulan ihtiyaçtır ve son derece önemlidir.

Kendini gösterme ihtiyacı: Kişinin kendi kendisine saygı duyması ve başkalarının kişiye saygı duyması olarak 2 başlıktan oluşmaktadır.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Burada kişinin kendini geliştirmesi, yaratıcı olması gibi olaylarda kapasitesini kullanmasıyla ilgilidir.

Maslow bu ihtiyaçlar basamağında hiyerarşik bir sıra izler. Genellikle fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları tatmin edildikçe daha üst ihtiyaçlar önemli hale gelir. Fizyolojik ihtiyaçları karşılanan ve güvenliği sağlandığına inanan birey sosyal ihtiyaçlarını da karşıladıktan sonra kendini gösterme ihtiyacına girer.

Artık burada bireysel başarı ve başarısızlık sözkonusu olmaktadır ve bu basama kendini gerçekleştirme ile çok yakından ilgilidir.

Maslow tarafından ana motif olarak ileri sürülen kendini gerçekleştirme yaklaşımının özü şu şekildedir, daha alt kademedeki tüm ihtiyaçlar tatmin edilse bile, kişide çoğu kez yeni bir tatminsizlik ve huzursuzluk hali başgösterebilir. Kişi kendine

¹¹ Toker Dereli, **Örgütsel Davranış** (Menteş Kitabevi, 3.baskı, İstanbul: 1995), s.156.

uygun bir alanda mükemmeli veremediğine inandığı sürece bu ihtiyaç kendini hissettirecektir¹².

Bu ihtiyaç her kişide farklı şekillerde ortaya çıkabilir ve eşit şekilde hissedilmeyebilir. Bu ihtiyacın çıkabilmesi için; sosyal yaşamda yerini bulmuş, istediği ortam ve işe kavuşmuş, psiko sosyal bakımdan yeterince gelişmiş olması gerekmektedir¹³.

Buradan da görüldüğü gibi insanın mutlu ve motive olabilmesi için temel ihtiyaçlarından sonra en üst noktada yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacını gidermesi gerekmektedir. Bu ihtiyacı giderebilmenin temel yöntemlerinden biri başarılı olduğu, saygınlık gördüğü bir iş ile bununla doğru orantılı olarak kariyer ile mümkün olabilmektedir.

1.3.1.2. İki Faktörlü Teori

İki faktörlü teori/1950'lilerde Frederick Herzberg tarafından ortaya konmuştur/ Bu teoriye göre tatmini ve tatminsizliği ortaya çıkaran etmezler birbirinden farklıdır¹⁴.

Bireysel ihtiyaçların giderilmesi esasına dayanan Moslow'un motivasyon teorisine katkı olan Herzberg'in "çift faktör teorisi" özellikle çalışma yaşamında doyurucu olan ve doyumsuzluğa yol açan faktörleri sıralandırmıştır. Başarı elde etme, başarı elde ederek tanınıp sayılma, sorumluluk yüklenme, ilerleme, gelişme gibi işin içeriğini oluşturan etmenler olarak sıralandırılmış ve bunlara motive edici faktörler adını vermiştir.

İşte doyumsuzluğa yol açan etmenler örgüt politikası, iş koşulları, ücret, ast ve üstlere olan ilişkiler, statü, iş güvencesi, nezaretçiler, iş şartları olarak tanımlanmıştır. İşin doğrudan kendisiyle ilgili olmayan ancak iş çevresinde bulunan bu etmenlere de "hijyenik faktörler" adını vermiştir.

Hijyenik faktörlerin bulunmaması kişide doyumsuzluğa yol almaktadır. Motive edici faktörlerin yokluğu ise bireyde doyumsuzluk yaratacak, fakat varlığı iş tatminini ve motivasyonu yükseltecektir¹⁵.

¹² Dereli, "2000'li Yıllarda...", a.g.e, s.110

¹³ Dereli, , a.g.e., s.156

¹⁴ Zeyyat Hatiboğlu, *İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı*.(Dizgi Matbaası, İstanbul: 1986), s.192-193,

¹⁵ İrfan Onay, *Kalkınma, Kalite ve İnsan Kaynakları*.(PER-YÖN, Mart-Nisan 1993), s.156.

Herzberg teorisi ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin birleştiği nokta "her ikisinde de ihtiyaçların giderilmesiyle insanların motive edilebilecekleri" şeklinde özetlenebilir. Maslow'un ilk  basamağa koyduğu ihtiyaçlar Herzberg'le hijyenik faktörlere karşı gelmektedir.

Maslow, alt basamaktan ziyade st basamaktaki ihtiyaçların daha kuvvetli motive edici unsur olduğunu söylemektedir. Herzberg Maslow'un bu kuramına katılarak motive edici faktörleri st basamaklara karşıt gelen faktörler olarak gstermektedir¹⁶.

Bu kuramda da Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi kariyer kavramını kapsayan konular motive edici faktörler olarak tanımlanarak, bu faktörlerin tamamlanmasıyla doyum ve motivasyondan söz edileceği belirtilmektedir.

1.3.1.3.  İhtiyaç Teorisi

David Mc Clelland Maslow'un tersine güdülerin öğrenme ile kazanılacağını ve bu nedenle olgunluk çağında bile değiştirilebileceğini belirtmektedir. David Mc Clelland göre 3 tür güdü vardır. Bunlar başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Bu güdüler herkeste bulunmakla birlikte güçlülük derecesi kişinin içinde bulunduğu duruma göre değişebilir.¹⁷ Başarı g ve bağlanma ihtiyaçları iş alanında majör motive edicilerdir.¹⁸

a) Başarı Güdüsü : Kişinin kendisini mükemmele doğru ittirirken standartlarla belirlenmiş olan başarıları yakalamak ister ve başarmaya doğru hareket eder.¹⁹ David Mc Clelland'a göre; ' eğer bir insan zamanını nasıl daha iyi yaparım diye düşünmekle geçiriyorsa , başarı güdüsüne sahiptir. Başka bir değişle bu kişi başarı ile ilgilenmektedir. Aksi taktirde bu iş ile ilgili zaman harcamazdı .'²⁰ Grldğ gibi başarı güdüsü yüksek olan birey kendisine ulaşılması g ve çalışma gerektiren anlamlı hedefler seçer ve bunları gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve yetenekleri elde edip, bunları kulanacak davranışı gösterir.

b) Erk (G) Güdüsü : Erk güdüsü güçlü olan birey , g ve oterite kaynaklarını genişletme, diğer insanları etki altında tutma ve gücünü koruma

¹⁶ Oğuz Onaran, **alışma Yaşamında Güdüleme Kuramları** (Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, No: 470, Sevinç Matbaası, Ankara: 1981), s.45-47.

¹⁷ İter Akar, **İşletme Yönetimi** (el Yayıncılık – Dağıtımcılık , İzmir – 1984), s. 24

¹⁸ Robbins ve Coulter, **a.g.e.**, s. 485

¹⁹ Robbins ve Coulter, **a.g.e.**, s.485

²⁰ Gülten İncir, **alışanların İş Doyumu zerine Bir İnceleme** (MPM Yayını, No : 401 , Ankara :1990), s.36

türünde davranışlar gösterir. Kişiler çevresindekileri aksitaktirde davranmayacakları şekilde davranmaya yöneltme ihtiyacıdır. ²¹

- c) **Bağlanma Güdüsü** : Bağlanma güdüsünün hakim olduğu kişiler, zamanının önemli bir kısmını ailesini ve arkadaşlarını düşünmekle geçirir. Bu güdü başka insanlarla ilişki kurma , gruba girme ve sosyal ilişkileri geliştirmeyi ifade eder.

Yukarıda açıklanan güdüler her insanda yoğunluğu birbirinden farklı olarak bulunur. Böyle bir durumda bağlanma güdüsü yüksek olan bir çalışanla, başarı güdüsü yüksek olan bir çalışanı aynı şekilde güdülemek büyük bir yanılgı olacaktır. ²²

Mc Clelland, toplumun ekonomik gelişmesinin bireysel girişimciliğe bağlı olduğunu savunmakta, yüksek derecede başarı motivine sahip olanların fazla bulunduğu toplumların ekonomik gelişmeye başladıklarını öne sürmektedir.

David Mc Clelland'a göre başarı motivini etkileyen etmenler ; ırk ve çevre, din, aile ve çocuk yetiştirme biçimleridir. Yönetim ve motivasyon kuramı açısından başarı motivinin önemi , örgütlerde bireyi faaliyete geçmekten alıkoyan tehlike ve korkuları ortadan kaldırarak kendine güven duygusunun ve sorumluluk yüklemeye arzusunun geliştirilmesidir.

Maslow, Herzberg'in ihtiyaçlar sıralamasını değerlendirdiğimizde, çalışma yaşamında kariyer beklentisinin bireysel ihtiyaçlar içinde yer aldığı, özellikle kendini geliştirme ihtiyacı ile yakından ilgili olduğu ortaya çıkmaktadır. ve David Mc Clelland'ın Başarı Motivi Kuramında da başarı güdüsü kariyer gelişiminin temelini oluşturmaktadır. Tüm bu kuramlar ve açıklamaları kariyer kavramındaki bireysel nedenleri ortaya koymakta ve etkin bir şekilde desteklemektedir.

Özet olarak Kapsam Teorilerinin tümünün kişinin yaşamındaki kariyer olgusunu doğrudan etkilediğini ve kariyer yönetiminin temelini oluşturduğunu söylemek mümkün olacaktır. Çünkü kişisel gerek bireysel gerekse örgütsel kariyer yönetiminin etkin işlenmesi sonucunda temel ihtiyaçlarını karşılayarak kendini ispatlama boyutunu gerçekleştirebilecekler, kariyer ilerlemeleri ile başarı güduları dahada açığa çıkartarak , kısaca motive olabileceklerdir.

²¹ Robbins ve Coulter, a.g.e., 485

²² İter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, **İşletme Yönetimi** , Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , İstanbul, 1994 s. 31

1.3.1.Süreç Teorileri

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Davranışsal şartlanma taraflarına göre , motivasyon konusu sadece kişinin içindeki faktörlerinin incelenmesiyle tanımlanamaz. Kişinin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etmendir. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece biridir. Bu içsel faktöre ek olarak birçok dışsal faktörde kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır.²³

1.3.2.1. Davranış Şartlandırması (Sonuç Şartlandırma Yaklaşımı) :

Bu şartlandırma kavramı esas olarak B.F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşımın organizasyona uygulanması ile Örgütsel Davranış Değiştirme adı verilen yeni bir alan doğmuştur.

Bu teori amaç , beklenti ve ihtiyaçları yok saymasıdır. Bunun yerine kişi herhangi bir tepki gördüğünde ne yaptığı üzerine yoğunlaşmaktadır.²⁴

Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri şudur : Kişi çeşitli nedenlerden dolayı bir davranış gösterir. Bu davranışın karşılaşıcağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir.

Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlanmanın iki önemli elemanıdır. Örneğin ücret ve maaş artışı üstler tarafından övülme, taktir , iş güvenliği sağlama, terfi, çalışma koşullarını değiştirme, daha önemli görevler verme gibi. Cezalandırma ise , ödül vermeme, öncelikleri kaldırma,pasif görevlere atamak , işine son vermek, uyarıcı cezalar vermek vb. olabilir.

Örgütsel davranış değiştirme konusunda yapılan çalışmalar; cezalandırmanın davranışları değıştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Bu nedenle davranış değıştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye yer verilmesi önerilmektedir.²⁵

²³ Tamer Koçal, **İşletme Yöneticiliği** (İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No : 101 İstanbul 1989), s. 45

²⁴ Robbins ve Coulter, **a.g.e.**, s.489

²⁵ Halil Can, Meral Tacer, **İşletme Yönetimi** (Doğan Başumevi, Ankara, 1987), S.35

1.3.2.2. Bekleyiş (Beklenti) Teorileri :

Bekleyiş teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır.

1.3.2.1.1.Vroom'un Beklenti Teorisi : Beklenti kuramı insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle , bu amaçtaki beklentiler yönüyle açıklamaya çalışır. Vroom'a göre kişiler hangi sonuçları tercih edeceklerini belirlerler ve onları elde etmek için gerekli tahminlerde bulurlar. ²⁶

Victor Vroom'a göre; kişinin belirli işi için gayret sarfetmesi iki faktöre bağlıdır.

Motivasyon : Valans (Arzulama Derecesi) + Bekleyiş

Valans = Bir kişinin belirli bir gayret sarfederek elde ettiği ödülü arulama derecesini belirtir.

Bekleyiş = Kişinin belirli bir davranışa yöneldiği zaman belirli bir sonuca ulaşacağı konusunda bireyin beklentisidir.

Sonuçta ; bir kişinin hem valansı hemde bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Bularndan biri yoksa o kişi motive olmayacaktır. ²⁷

Eğer kişi yaptığı işin sonucunda ibirşey elde edecekse ve bu sonuç ona güzel gözüküyorsa kişi davranışlarını buna göre ayarlar ve yapacağı işe motive olur. ²⁸

Görüldüğü gibi Vroom modeli iki emel kavrama dayanmaktadır. Bunlar;

- 1) Belirli bir davranışa yöneldiği zaman belli bir sonuca ulaşacağı konusunda bireyin beklentisi
- 2) O sonucun kişi için taşıdığı çekicilik derecesi.

Bu iki kavram güdülenmeyi belirleyecek, eğer iki kavramdan birisi yoksa kişi motive olmayacaktır. ²⁹

²⁶ Ahmet Aktaş, **Turuzm İşletmeciliği ve Yönetimi** (Ofset Matbaası, Ankara, 1989), s .56.

²⁷ Can ve Tecer. **a.g.e** .,s. 36

²⁸ Robbins ve Coulter,**a.g.e.**, s.496

1.3.2.1.2. Lawler – Porter Modeli :

Bu motivasyon modelini esas almakta fakat bazı durumlarda bu modele ilaveler yapmaktadır. Bu model iki bölümden oluşmaktadır ve ilk modeli Vroom 'un modelinin aynısıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valans ve beklemiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler – Porter'e göre kişinin aynı zamanda gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması gereklidir. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa ne kadar gayret ederse etsin gerekli performansı gösteremeyecektir.

İkinci ilave , kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramını kısaca beklenen davranış modelleri olarak tanımlamak mümkündür. Her organizasyon üyesi , performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durumda kişinin gerekli performansı göstermesini engelleyecektir.³⁰

1.3.2.2. Amaç Teorisi :

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu otivasyon teorisine göre ; kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecesini de belirleyecektir. Erişilmes zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, erişilmesi gayek kolay amaçlar belirleyen bir kişiye oranla yüksek performans belirleyecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendilerine belirledikleri amaçlara ulaşabilirlik dereceleridir.

Özet olarak, özel amaçlar performansı artırır ve zor amaçlar kabul edildiğinde kolay amaçlara gidildiğinden daha fazla performans sağlanmaktadır. Amaca yönelik çalışma iş motivasyonunu artırıcı en önemli kaynaktır.³¹

1.3.2.3. Eşitlik Teorisi :

Süreç teorilerinden bir diğeri Eşitlik Teorisidir. Bu teorinin ana fikride, işgörenlerin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde davranış görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur. Esas itibariyle J. Stacey Adams tarafından gerçekleştirilen bu teoriye göre , kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak aldığı eşitlik (veya eşitsizlikler) duygusuna bağlıdır.

²⁹ Aktaş a.g.e. s. 57

³⁰ Oral ve Kuşluvan. a.g.e., s. 106

³¹ Robbins, Coulter, a.g.e., s.488

Adam'a göre kişi kendisini sarfettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarfettiği gayrat ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genel olarak kişinin gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşması ile olmaktadır.

Süreç Teorilerinin geneli ele alındığında da kişilerin motive olmalarını sağlayan birtakım kavramlar ortaya çıkmaktadır. Bunlar , davranışları karşında gördükleri ödül ya da ceza, davranışı gerçekleştirirken sahip olukları istek, beklenti, bilgi ve beceri, kendilerine belirledikledikleri amaçlar ve ortamda olduğuna inandıkları eşitlik duygusudur. Tüm bu kavramların daha önce ele alınan kariyer yönetimi ya da destekleyici sistemlerin kullanılmasıyla desteklendiği ve karşılandığı görülmektedir.

Kişi kendi işinin girdi / çıktı oranını kendisiyle aynı konumdaki başka kişilerle karşılaştırır ve eşitsizlikleri düzeltir ve sorgulama sürecine girer. Kişi kendini karşılaştırma sonucunda eşit görüyorsa birşey yapmazken, durumda eşitsizlik görüyorsa kendisini ödüllendirilmemiş ya da aşırı ödüllendirmiş olarak görür ve böyle bir durumda birşeyler yapma ihtiyacı içine girer. Bu durumda çalışan;

1. Kendisinin ya da başkalarının girdi çıktılarını bozmaya çalışır
2. Başkalarını kendi girdi çıktılarını değiştirmeye zorlamak davranış içine girer
3. Kendi girdi çıktılarını değiştirecek yönde davranır
4. Başka bir karşılaştırma kişisi seçer
5. İşini bırakır³²

Örneğin Eşitlik Teorisinde yer alan kişilerin sarfettikleri gayret ve elde ettikleri sonucun buldukları ortamdaki diğer insanların gayret leri ve aldıkları sonuçlarla eşit olması isteği etkin uygulanacak bir performans değerlendirme sistemi ve ücret yönetimi ile karşılanabilecektir ki bunlarda dene önce belirtildiği gibi kariyer yönetiminin destekleyici sistemleri arasında yer almaktadır.

1.4. Motivasyon ve Kariyer İlişkisi

İnsanların günlük yaşantılarında sadece belli bir çalışma ortamının üyesi olmakla kalmadıkları , aynı zamanda işleri dışındaki çevre ilede etkileşimde buldukları görülmektedir. Bu oluşum bireylerin örgütteki davranışlarındada etkiler. Davranış

³² RobbinsveCoulter, a.g.e., s.495

kişilerle çevresinin etkilişiminin bir sonucudur. Yine iş kişileri motive etmiyorsa kişide bireysel ve sorunlar oluşturacaktır.

Kuramlarda belirtilen belirtilen etkilerin hiçbiri tekbaşına bireyin uyarıcılar karşısındaki tepkisinin nasıl olacağını tanımlayamamaktadır. Bunların tümü ard arda değerlendirildiğinde bireyin davranışı konusunda bize bilgi verebilirler. Bu bağlamda örgütün bireyden istediği bir davranış biçiminin geliştirilmesi, çalışanın görevinde yeterli olabilmesi için gerekli bilgi ve beceriyi kazanması, bireyin belirli ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçlarının karşılanması ile mümkündür.

Günümüzde çalışanlar iş hayatında iyi bir ücret ödenmesinden çok, daha üst ihtiyaçlarının tatminini ön plana çıkarmışlardır. Yapılan bir çok araştırmada, iş piyasasına giren birçok genç insanı motive eden , bir diğer ifade ile harekete geçiren gücün en çok “amaç iyileştirme, davranış değişikliği oluşturma, eğitim ve yeniden eğitim, daha iyi yaşam, esnek saatler ve tele iletişim, yetkilendirilmek (empowerment)” gibi yöntemler olduğu belirtilmektedir.³³

Bireyin örgüt içinde motivasyonunu artırmak için bir çok teknik, psikolojik, ekonomik ve sosyal imkanlar sağlanmaktadır. Örgüt içinde bireyler; işte ilerleme ve kariyer fırsatları tanınarak motive edilebilir, terfi ettirilebilir veya istedikleri bir işe yerleştirilebilir. Böylece kişileri motive ederek istenilen başarıyı yakalamak mümkündür. Etkin bir kariyer yönetimi olduğunda örgütler, üyelerinin yetenek ve becerilerini en iyi şekilde kullanılır, çalışanlar işlerinden en yüksek tatmini duyar ve motivasyonları artar. Böylece hem örgütün, hem bireylerin amaçlarına yardımcı olur.

Bireyler belli bir eğitim sürecini tamamlayarak işe hazırlandıktan sonra çalışma yaşamına katılırlar. Bireyler çalışma yaşamına katıldıktan sonra işte ilerleme fırsatını değerlendirirler, belli basamaklardan geçerek hedefledikleri noktaya ulaşırlar. Kişilerin basamaklardan geçecekleri süre bireyden bireye değiştiği gibi, her aşamadaki beklenti ve bireysel ihtiyaçlar da değişmektedir.

Kariyerin insan hayatının ekonomik ve psikolojik yönü üzerinde çok büyük etkisi vardır. Ekonomik bir gelir elde etmenin yolu olan iş, birçok insan için yaşamı sürdürme insan ihtiyacındakigeliri sağlar. Bu nedenle işin ekonomik bir doyum kaynağı olduğu bilinmektedir. Bu ekonomik görünüm içinde, birey sağlanacak bir

³³ Human Resource , **İnsan Kaynakları Yönetim, Yönetim Geliştirme Dergisi** (Sayı 2 Aralık 1996), s.11

kariyer fırsatının “dışsal motivasyon” kaynağı olduğu anlaşılmaktadır.³⁴

Kimi insan için modern toplumlarda kişilerin sadece gelir elde etmek için çalışmadıkları, kişisel ilgileri ve hobileri doğrultusunda boş zamanlarını değerlendirmek için, bir diğer ifade ile psikolojik doyum sağlamak için çalıştıkları görülmektedir. Psikolojik olarak iş, kişiliğin oluşumunu sağlar ve insanların yaşamını anlamlı kılar. Bu psikolojik görünüm içinde işte sağlanacak bir kariyer fırsatının ise “içsel (asıl) motivasyon” kaynağı olarak önemli olduğu anlaşılmaktadır.³⁵ Etkili bir kariyer yönetimi, birey ve örgütlerin amaca ulaşmaları ve gelişim düzeylerini yükseltmeleri için bireyler motive eder.

Her bireyin birbirinden farklı ihtiyaç ve beklentilerinin örgütsel seçim ve kariyer seçim sürecinin sonunda örgütün eğilimi ve beklentileri, ile karşılaştırılması, bireyin kendi kendini kontrol ve motivasyonunu kuvvetlendirmektedir. Bir diğer ifade ile psikolojik akitin varlığı motivasyonu güçlendirmektedir. En az para kadar dışsal ödül kaynağı olan bireyin terfi ve kariyer beklentilerinin içsel bir tatmin ve gelişim fırsatı sağlayacağı açıktır.

Kariyer yolları, bireyin beklentilerini ve görev gerekliliğini uyumlaştırır. Kariyer yolu, bireyler için yükselme fırsatı anlamı taşımakla beraber, örgütsel istikrarı da sağlamak zorundadır. Zira şirket içinde oluşturulacak kariyer yollarının, bu basamaklarda hareket edecek bireylerin görev koşullarına uygun olması gerekir. Aksi halde bireysel sorumluluklar zorlanacaktır.

Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikli olarak motivasyon süreci ele alınacak daha sonrasında konumuz kariyer yönetimi olduğu için yönetsel boyutta motivasyon özendirici araçları ele alınarak ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.5. Motivasyon Süreci

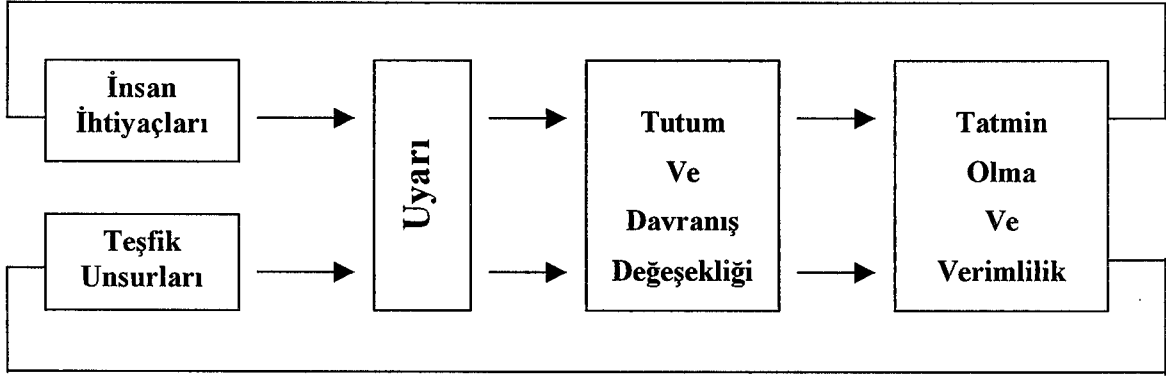
Motivasyon süreci, bir güdü etkisiyle harekete geçme, belirli bir eylemde bulunma sürecidir. Bir birey herhangi bir şeye karşı belirli ihtiyaç duyduğunda, bu ihtiyacını gidermek için birtakım davranışlarda bulunur. Bu davranışlar sonunda ihtiyacını giderirse tatmine ulaşır, gideremezse bir tatminsizlik yaşar. Burada önemli olan onu tatmine ulaştırabilecek davranış modellerini belirlemek ve bunlardan uygun

³⁴ Jenifer M. George, Gareth R. Jones. **Understanding and Managing Organizational Behavior**, (Addison – Wesley Publ. Comp. 1996), s. 237

³⁵ M. George – R. Jones. **a.g.e.**, s.237

olanını en etkin biçimde uygulayabilmektir. Motivasyon süreci Şekil.8.'de verilmektedir.³⁶

Şekil 8. Motivasyon Süreci



Kaynak :, **Renault-Mais Yönetim Pazarlama Semineri Notları** , Satış Eğitim Bölümü, İstanbul,1991, s.61

Şekil.8.'den anlaşılacağı üzere motivasyon süreci , ihtiyaçlarla başlayıp ihtiyaçların karşılanması sonucu doyuma ulaşmasıyla tamamlanır. Bireyin doyuma ulaşması onun etkin bir performansla çalışması sonucunu doğurur. Ters durumda yani bireyin ihtiyaçlarını gidermeme durumunda birey tatmin olmaz, doyuma ulaşmaz, etkin performans gösteremez. Motivasyon sürecinde dört temel aşama vardır. Bu aşamalar ihtiyaç , uyarılma , davranış ve doyum aşamalarıdır.

İhtiyaç : Motivasyon, belirli şeylere karşı duyulan gereksinimdir. Motivasyona ulaşabilmesi için belirli ihtiyacın olması ve bu ihtiyacın giderilmesi için harekete geçilmesi gerekir.

Bireyin herhangi bir ihtiyacı ortaya çıktığında onu gerçekleştirme isteğinde bulunur. Önemli olan bireylerin neye ne kadar gereksinim duyduklarını bilmeleri ve bunları öncelik sırasına koyabilmeleridir. Örgüt açısından aynı işleyişe bakıldığında, örgüt çalışanın ihtiyaçlarını tanımlayarak, bu ihtiyaçlarının giderilmesi için gerekli sistem ve işleyişi kurmalı, bu ihtiyaçların giderilebilmesi ve çalışanın tatmin olması için gerekli çabayı göstermelidir.

³⁶ Renault-Mais Yönetim Pazarlama Semineri Notları , (Satış Eğitim Bölümü, İstanbul,1991), s.61

Uyarılma : Bireyde ihtiyacın giderilmesi için, herhangi bir gücün oluşması ya da uyarılma süreci başlar. Uyarılma hem fiziksel, hem ruhsal bir isteklendirmedir. Bireyin ihtiyacını giderebilmesi için uyarılması zorunludur.

Örgütlerde bu uyarılma süreci birtakım iyileştirmelerle ihtiyaçların ve beklentilerin harekete geçirilmesi, örnek uygulamaların sunulmasıyla fiziksel ve ruhsal isteklendirilmesinin sağlanması olarak gündeme gelmektedir.

Davranış : Bireyin herhangi bir davranışı doğduğunda ve bu ihtiyacı gerçekleştirilmek için uyarıldığında belirli bir davranışta bulunma aşamasına gelir. Davranışın amacı , oluşan ihtiyacın doyurulmasıdır. Birey gösterdiği davranış sonucunda ihtiyacını gidermeyi ister çünkü ancak böyle doyuma ulaşabilir.

Örgüt bu aşamada oluşturduğu ihtiyaçları doyuracak sistemlerin işlerliğini sağlamakla yükümlüdür.

Doyum : Motivasyon sürecinin en son aşaması doyum aşamasıdır. Bireyin gösterdiği davranış ihtiyacını gerçekleştirdiği ölçüde birey doyuma ulaşmış ve rahatlamıştır. Burada görüldüğü gibi önemli olan ihtiyacın giderilmesi ve böylece doyuma ulaşabilmesidir. Birey doyuma ulaştığı sürece mutlu, istekli, performansı yüksek ve verimlidir. Bununla beraber bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası yoktur. Bir ihtiyacın bittiği yerde bir diğer ihtiyaç başlar. Motivasyon süreci bu özelliği ile devamlılık arzeden bir süreçtir.

İhtiyaçlarla birlikte bireylerin özlem , umut, ve istikleride sürekli değişmektedir. Bir noktada doyum sağlayan birey yeni ihtiyaçlar yaratmakta ya da başkaları tarafından yaratılan ihtiyaçlar peşinde koşmaktadır. Bu dinamik ve karmaşık yapı içinde bireyi sürekli doyum noktasında tutmak zorda olsa , örgüte ve yöneticisine düşen görev, çalışanları doyuma götüren yolları grup olgusu ya da kişisel istek doğrultusunda bulmaya çalışmaktır.³⁷

Bundan sonraki aşamada kariyer yönetiminin motivasyona etkisini inceleyebilmek için motivasyon sürecinin özendiricilerini diğer bir değişle motivasyonun özendirici araçlarını incelemek gerekmektedir.

³⁷ Özkalp, a.g.e.,s.84

1.6. Motivasyonda Özendirici Araçlar

İşletme içinde çalışanları belli yönlere kanalize ederek onları bu yolda motive etmek özünde oldukça zordur. Bireyin kişilik yapısı ve yaşadığı toplumsal çevrenin sağladığı değer yargıları birbirinden farklıdır. Birbirinden çok farklı özelliklere sahip bireyleri işletme içerisinde ortak amaçlar etrafında toplamak ve onların istenen performans düzeyine ulaşmasına sağlamak için birtakım araç ve sistemlerden yararlanmak zorunludur. Bu araç ve sistemler çalışanın motive olması konusunda oldukça etkilidir.

Motivasyon ile ilgili olarak yapılan araştırmalar ve ortaya konan çalışmalarda “özendirici araçlar”, üzerinde özenle durulan konular içerisinde önemli bir yere sahiptir. Burada önemli olan işletme içinde çalışanların kişilik yapılarının iyi bir biçimde analiz edilerek ihtiyaçlarının ortaya konması ve bu araçlardan en uygun olanlarının seçilmesidir. Örgüt örgüt içinde çalışanları motive etmede faydalanacağı araçları doğru biçimde belirleyebilmeli ve bu araçlardan etkin biçimde yararlanabilmelidir.

Motivasyon aracı olarak kullanılan özendirici faktörlerin etkisi her zaman aynı olmaz. Özendirici araçların etkinliği değer yargılarına, çevre faktörlerine sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlıdır. Ayrıca motivasyonda özendirici araçların etkililiği toplumsal yapıdan da önemli derecede bağlıdır. Motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her kişiye, her topluma uygun bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir.³⁸ Bunun yanında geçerliliği genelde kabul edilen ve birçok araştırma ile saptanan motivasyon araçları bulunmaktadır. Bu araçları ;

- Ekonomik Araçlar
- Psiko-Sosyal Araçlar
- Örgütsel ve Yönetmel Araçlar olarak tanımlanabilir.

Belirtilen bu araçların alt başlıklarını genişletmek ve başlıbaşına ayrı birer konu olarak incelemek mümkündür. Fakat bizim konumuzun içeriğine uygun olarak biz

³⁸ Mehmet Tikici – Mehmet Deniz, **Örgütsel Davranış** (Malatya .Kasım 1991), s.39

ağırlıklı olarak kariyer yönetimi içiedsinde yer alan gerekliliklere göz önüne alarak bu araçların incilemesini yapacağız.

Aşağıda özendirici araçların tanımı , gereklilikleri e çeşitli örgütlerde uygulanmış ve başarı sağlamış uygulama örnekleri yer almaktadır.

3.6.1. Ekonomik Araçlar

İşletmelerin verimli bir biçimde çalışması büyük ölçüde işletme içinde çalışanların iyi yönetilmesi ve onların işletme amaçlarını gerçekleştirme yönünde etkin bir şekilde motive edilmesine bağlıdır. İşletmeler karlarını arttırma amacını taşıırken , çalışanlar yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri ücreti almaya çalışırlar. Bu bağlamda çalışanları en fazla motive eden kendisinin ve ailesinin yaşamı arzuladığı şekilde yürütebilmesini sağlayan ücreti elde etmesidir.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki bu durum bizim ülkemiz içinde geçerlidir, çalışanları en fazla motive eden kavram ekonomik araçlardır. Motivasyonda ekonomik özendirme araçları;

- Ücret Artışı
- Pirimli Ücret
- Ekonomik Ödül Verme ve
- Kara Katılma

olarak dört ana başlık altında incelenmektedir.³⁹ Konunun dağılmaması için tüm konu başlıklarını ayrı ayrı incelemek yerine ekonomik motivasyonların birarada incelenmesi daha uygun görülmüştür.

İnsanları motive etmede kullanılan en yaygın araçlardan biri ücret artışıdır. Ücret çalışanların maddi ihtiyaçlarının karşılanmasının yanı sıra saygınlık kazandırması bakımından çok önemlidir.⁴⁰ Bir işletmede çalışan çalışanlerin performanslarını yükseltme ve onları olumlu yönde motive etmede bir ücret yönetimi politikasının bulunması çok önemli bir yer tutmaktadır.

Çalışanlar, ücretin tatmin edici olup olmamasının aynı mesleki düzeyde ve aynı ya da benzer işi yapan bir kişinin kendisinden daha yüksek bir ücret aldığı ya da almadığı karşılaştırmasını yaparak verimi ve işten elde ettiği gelir arasında bir eşitlik olmasını ister.⁴¹ Bu eşitliğin sağlanması kişiye olumlu yönde etkilerken , tersi konumunda

³⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Çalışma Psikolojisi* (Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa 1987),s.85

⁴⁰ Mehmet Ayaz *İzmir Ticaret Odası Dergisi* (Yıl 62.S5. Mayıs 1997), s.23

⁴¹ Faruk Sapancalı, *Verimlilik Dergisi* (Milli Prodüktivite Yayınları 1993/4), s.60

çalışan moral bozulmasıyla birlikte olumsuz yönde motive olacak, bu durum onun performans ve verimlilik düzeyinde bir azalmaya neden olacaktır.

Yapılan araştırmalar ücretin çalışan performansı ile ilişkilendirildiğinde bir motivaör olarak anlam kazanacağını ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle kişiler performansları ile elde edecekleri ödül arasında sıkı bir bağ olduğuna inanırlarsa o zaman ücret kişileri motive eden bir unsur olacaktır.⁴²

Ücret artışının diğer özendiricilere göre etkin olduğunu ispatlamak üzere Fransa da yapılan araştırmada ilginç sonuçlar elde edilmiştir. Çalışanlara şu soru yöneltilmiştir;

“ Şayet işveren ücretlerin artışı, çalışma sürelerinin azaltılması ve senelik izin sürelerinin uzatılması şeklinde size üç öneri getirseydi hangisini tercih ederdiniz?”

Bu anket sorusuna verilen yanıtlar değerlendirildiğinde , çalışanların üçte ikisine yakın bir bölümünün ücret artışını seçtiği saptanmıştır. Bu değerlendirme aşağıdaki Tablo 3.1’de ayrıntılı bir şekilde görülmektedir

İşletmede uygulanacak ücret düzeyini belirlemede gözönünde tutulacak çok çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerden örgütle ilgili olanlar ; çalışanın eğitim düzeyi, bilgi , beceri ve çalışkanlık derecesi, yapılan işin güvenceli ya da tehlikeli olması, sadakat ve bağlılığı, kullandığı araçları başarı ile kullanabilme yeteneği şeklinde tanımlanabilir.⁴³

⁴² Saim Oral – Zeynep Kuşluvan, **Verimlilik Dergisi** (Milli Produktivite Yayınları, 1997/3), s.112.

⁴³ Sabuncuoğlu, a.g.e ., s.88

Tablo .4. Motivasyon Etkileyicileri Anketi

<i>Tercih Edenler</i>	<i>Ücret Artışı %</i>	<i>Haftalık Çalışma Sürelerinin Azaltılması %</i>	<i>Yıllık İzin Süresinin Azaltılması %</i>	<i>Yanıt Vermeyen %</i>	<i>Toplam %</i>
100 İşgören Üzerinde Toplam Değerleme	63	22	11	4	100
• Kadın	62	23	12	3	100
• Erkek	66	21	10	3	100
• 20-34 arası	65	22	12	1	100
• 35-49 arası	62	22	11	5	100
• 50-64 arası	60	23	12	5	100
• 65 ve daha yukarı	75	13	6	6	100
• Üst Yönetici	59	26	9	6	100
• Büro Memuru	61	23	14	2	100
• İşçi	64	22	10	4	100

Kaynak : Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Basımevi Bursa 1987, s.85

Bu anket sorusuna verilen yanıtlar değerlendirildiğinde , çalışanların üçte ikisine yakın bir bölümünün ücret artışını seçtiği saptanmıştır. Bu değerlendirme yukarıdaki tabloda ayrıntılı bir şekilde görülmektedir

İşletmede uygulanacak ücret düzeyini belirlemede gözönünde tutulacak çok çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerden örgütle ilgili olanlar ; çalışanın eğitim düzeyi, bilgi , beceri ve çalışkanlık derecesi, yapılan işin güvenceli ya da tehlikeli olması, sadakat ve bağlılığı, kullandığı araçları başarı ile kullanabilme yeteneği şeklinde tanımlanabilir. ⁴⁴

Kimi kurumlar düşük ücretin düşük işgücü maliyeti anlamına geleceği yanılgısına düşerek elemanlarına düşük ücret verirler. Ama işgücü maliyetinin, elemanlara ödenen ücretin yanı sıra verimliliklerine de bağlı olduğu göz önüne alındığında bu varsayımın pek doğru olmadığı görülür. New United Motor, otomobil endüstrisindeki

en yüksek ücretleri vermektedir; ama bir arabanın montajını diğer şirketlerin yarısı kadar kısa bir zamanda gerçekleştirdiği için maliyeti sektör ortalamasının altındadır. People Express de ön büro elemanlarına endüstri ortalamasının üstünde ücretler vermesine rağmen rakiplerine göre işgücü maliyeti daha düşüktü. Lincoln Electric'te parça başı iş yapan elemanlarının bazıları, yılda 100.000 doların üzerinde ücret almaktadırlar; 100'den fazla eleman da 1991'de 60.000 doların üzerinde ücret almıştır. Ama elemanlarının olağanüstü verimliliği sayesinde Lincoln maliyetini büyük oranda azaltmış ve bu kazancını müşteriyle de paylaşmak için fiyatlarını düşürmüştür.³⁶

David Levine, standart demografik ve insan kaynakları faktörlerine beklenin üstünde ücret alan işçilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu, işten ayrılma olasılıklarının azaldığını ve daha fazla çalıştıklarını bulmuştur. ABD'deki bazı büyük şirketlerin çeşitli ünitelerinde gerçekleştirdiği başka bir araştırmada da değişim ile verimdeki değişim arasında olumlu bir ilişki olduğunu görmüştür. Dahası, “ Ücretteki artış nedeniyle verimde görülen artış, ücret artışının maliyetini karşılayacak denli fazlaydı. ⁴⁵ Sonuç olarak, yüksek ücret ödemenin olumlu etkilerini gösteren örneklerin yanında sistematik kanıtlar da mevcuttur.

Ücret artışı yanında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirme amaçlı verilen ek ücret “ pirim” olarak adlandırılmata, bu primlerin hesaplanmasında çeşitli kriterler kullanılmaktadır.⁴⁶ Yapılan işin miktarı ve yapıldığı süre bu kriterlerin iki ana maddesini oluşturur.

Bir diğer motive edici ekonomik araç kara katılımıdır.Kara katılım en yalın biçimde işletmede oluşan kazancın çalışanlar tarafından adil bir şekilde paylaşılması şeklinde tanımlanabilir. İster prim , ister kara katılım isterse ücret artışı olsun bizim için önemli olan boyut , örneklerden de görüldüğü gibi ekonomik araçların motivasyonu etkin bir şekilde arttırdığıdır.

Tüm bu motivasyon kaynaklarının kariyer yönetimi ile bağlantısı kurulduğunda çıkan sonuçların bizi etkin bir performans değerlendirme ve ücret yönetimi sistemine götürdüğü görülmektedir. Çünkü ücret politikası ile işdeğerlendirme sonuçlarına göre değerlendirilen işlere, piyasa ücret düzeyi dikkate alınarak saptanan ücretin nasıl

⁴⁴ Bedri Gürsoy, **Verimlilik Üzerine Düşünceler** (MPM Ya. No.324 Ankara 1985),s.52

³⁶ Serpil Demirtaş, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı : İnsan** (Cem Ofset A.Ş, I.Baskı: İstanbul 1995), s. 29

⁴⁵ Demirtaş, a.g.e. , s.29

⁴⁶ Sabuncuoğlu a.g.e, s.86

ödeneyeğinin ilkeleri ve kuralları belirlenmektedir.⁴⁷ Bunun yanında özellikle günümüzde bireysel performansın ücretlerin belirlenmesinde etkili olduğu sistemlerde , performans değerlendirmesi sonuçlarından ücret artışları ve diğer maddi ödüllerin dağıtılmasına ilişkin kararlarda yararlanılmaktadır.

1.6.2. Psiko Sosyal Araçlar

Özendirice araçlar arasında ele alınması gereken bir diğer önemli grupta psiko – sosyal araçlardır. Çok kosa süre öncesine kadar işletme içerisinde çalışanların motivasyonunun tamamen ekonomik araçlar aracılığı ile karşılanabileceği görüsü yaygınken , günümüzde bu kanı geçerliliğini yitirmiş gibi gözükmetedir. Bugün birçok örgüt ve yöneticisi çalışanların sadece ekonomik araçlarla dağıl,bunun yanında psiko – sosyal bazı araçlar yardımıyla motive oldukları gerçeğini kabul etmişlerdir.

Daha öncerde belirtildiği gibi işletme bünyeseni; beklenti, istek, ihtiyaç, ve endişeliri birbirinden farklı olan insanlar oluşturmaktadır. Birbirinden bu denli farklı kişilik yapılarına sahip çalışanları ortak amaç doğrultusunda biraraya getirmek ve onları belirli yönlere kanalize ederek otive etmek önemli olduğu kadar güç bir durumdur. Bu nedenle yöneticiler , kendi içinde çeşiklilik gösteren psiko – sosyal özendiricilerden etkin bir şekilde faydalanabilirler. Sözü edilen psiko – sosyal araçları sıralamak gerekirse;

- Psikolojik Güvence (iş güvencesi)
- Kararlara Katılım
- İşte İlerleme Fırsatı

1.6.2.1.Psikolojik Güvence

Çalışanlar daha önceki bölümde belirtildiği gibi kendilerini ekonomik olarak güvende hissatmanın yanında psikolojik güvencelerinde olması amacındadırlar.

Psikolojik güvence, çalışma atmosferine bağlıdır. Bu konuda ilk yaklaşım, çalışma havasını bozan olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasına dayanır. İkinci bir yaklaşımda olumlu şekilde çalışma koşullarının

⁴⁷ Tuğrul Kaynak,Zeki Adal,İsmail Ataay,Cavide Uyargil,Ömer Sadullah, Ahmet Cevat Acar,Oya Özçelik,Gönen Dünder,Reha Uluhan . İnsan Kaynakları Yönetimi (İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını No:276 İstanbul 1998), s.265

gerçekleştirilmesini önerir. Çalışmanın gerçekleştiği atmosfer içinde işin tenposu, doğası, çevresi psikolojik güvence konuları içinde yer alır.⁴⁸

Örgüt çalışanı için , çalışanlarının kendilerini psikolojik yönden güvende hissetmelerini sağlayacak gerekli çalışma ortamını hazırlamalı ve çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyen çalışma koşullarını ortadan kaldırmalıdır.

Bunun yanında kişinin çalışanın işgüvencesinin olduğunu bilmesi ve hissetmesi de psikolojik güvence kavramıyla birlikte ele alınabilir. İş güvergesi politikası organizasyonun, elemanlarına karşı uzun vadeli bir taahhüde girmesine yol açar. Uygulama ya da sözleriyle elemanların heran işten çıkarılabileceğini gösteren bir işveren elemanlarından sadakat ve bağlılık ya da organizasyonun başarı kazanmasına yönelik bir çaba göremez. İşgüvencesinin sağlanması sonucu motivasyon artışıyla ilgili birkaç örnek aşağıda sunulmaktadır.⁴⁹

Lincoln Elektrik Company “ dünyanın en büyük ark kaynağı ürünleri imalatçısıdır, onbeş ülkede 20 fabrikası bulunmaktadır”.Satışları 1 milyar dolara yakındır. General Elektrik gibi pekçok büyük rakibini piyasadan silmiş, vergi sonrası özkaynak getirisi uzun bur süre %10 - %15 arasında gerçekleşmiş ve II. Dünya Savaşından bu yana ABD'nin en büyük ark kaynağı ürünleri imalatçısı olma özelliğini korumuştur. Temel politikalarından birisi “ iş güvencesi” konusudur. Politikalarını şu şekilde tanımlamaktadırlar ;

Üç ya da daha fazla yıl şirketimizde çalışmış olan hiçbir eleman iş yetersizliği nedeniyle şirketten kovulamaz.Otuz yılı aşkın bin süre boyunca tek bir Linconl elemanı bile iş yetersizliği nedeniyle şirketten çıkartılmamıştır. Bu politika işini gerektiği gibi yerine getirmeyen elemanları korumaz; yönetimin tüm elemanlarını verimli çalıştıracak iş seviyesini korumasını gerektirir. İş güvencesiyle ilgili bir politika oluşturmamızın nedeni korkunun olumsuz bir motivasyon aracı olduğuna inanmamızdır. İşten çıkarılmaktan korkan eleman , elindeki işi olduğunca uzatma eğilimine girer. Bu tür korkulardan kurtulmaları elemanların çok daha iyi iş çıkartmalarını sağlar.⁵⁰

Belirtilen düşünce ve uygulamanın başarısındananda görüldüğü gibi işgüvencesi kişisel motivasyon artırmada önemli bir araçtır. Bunun yanında elemanların iş güvencesinin sağlanması çalışanların işe katılımınıda arttırmaktadır. Çünkü çalışanlar

⁴⁸ Sabuncuoğlu. a.g.e. , s.96

⁴⁹ Demirtaş,a.g.e., s.25

kendilerinin ya da iş arkadaşlarının işlerinin tehlikede olmadığını gördüklerinde iş süreçlerine katkıda bulunmaya istek duyarlar. İş güvencesi , hem işverenin hemde elemanların eğitime yatırım yapkam için daha büyük bir teşviğe sahip olmaları eğitimde katkıda bulunmaktadır.⁵¹ Çünkü iş güvencesi işveren ve çalışanlar arasındaki iş ilişkisinin, eğitim için harcanan zaman ve kaynakların karşılığının görülmesini sağlayacak kadar uzun sürmesini güvence altına almaktadır.

Buna karşıt görüş olarak bazı yöneticilerin, güvence altına alınmış istihdamın bir resmi daire zihniyeti doğuracağı ve performansı olumsuz etkileyeceği konusunda endişeleri vardır. Bu aslında sanıldığı kadar büyük bir sorun değildir. Yinede iş güvencesiyle birlikte dahas önceki bölümde soz edilen üstün performans sonucunda verilecek olan maddi ödüllerin iş uygulamalarında kullanılması bu sorunu tamamen ortadan kaldıracaktır.⁵²

1.6.2.2. Kararlara Katılım

Günümüzde en fazla üzerinde durulan yönetim tekniklerinden birisi yönetime katılımdır. Yönetime katılımın uygulanması ile çalışanlar alınan kararlara katılma imkanı bulurlar. Çalışanlar verilen kararlara ortak oluklarında , bu kararlara istekle uymakta, bu da örgüt başarısı için büyük yararlar sağlamaktadır.

Yönetime katılmanın genel olarak iki boyutu üzerinde durulmaktadır. Bunlardan ilki çalışanların işletmenin karına ve sahipliğine katılmaları, diğeri ise örgütte alınan kararlara çalışanların katılımıdır.⁵³ Ancak günümüzde işletmelerde çalışanların yönetime katılmaları ikince boyutu kapsamakta ve şöyle tanımlanmaktadır; katılmalı yönetim, bir işletmedeki çalışanların temsilciler aracılığı ile alınan ve tendilerini etkileyen tüm kararlarda söz sahibi olmalarıdır. Çalışanların yönetime katılmaları işletmelerde birtakım olumlu sonuçlara araç olmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir ;⁵⁴

⁵⁰ Hary C.Handlin, **The Company Built Upon The Golden Rule : Lincoln Electric** (New York , Haworth Press , 1992), s.61

⁵¹ Clair Brown, Micheal Reich & David Stern, **Becoming a High Performance Work Organization : The Role of Securty, Employee Involment, and Training** (Berkeley : University of California 1992), s.3

⁵² Demirtaş, a.g.e., s.27

⁵³ Atilla Dicle , **Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma** (ODTÜ İlimler Fak. Ya. 35, Ankara), s.10

⁵⁴ Ali Akdemir, **Etkili ve Verimli İş Gördürme Aracı Olarak Katımlı Uygulama Teknikleri** , (Anadolu Üniv. Ya. No: 560. Kütahya 1992), s.53-60

1. İşgörenlerin motivasyonunu sağlar
2. Birtaraftan yeniliğe direnişin azalmasını sağlarken, diğler taratan gelişimin hızlanmasına katkıda blunur,
3. İşgörenlerin düşünsel becerilerinden yararlanarak iyi bir iletişim ortamı yaratır,
4. Kaynakların en ekonomik biçimde kullanılmasını ve kararların uygulanmasını sağlar
5. Eğitim işlevi görererek, amaçlara ulaşılp ulaşılamadığını kontrol edebilir.

Çalışanların kararlara dahil edilmesinde dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri katılımının göstermelik olmaması, görüşler alındıktan sonra uygun olanların uygulamaya alınmasıdır.

Kararlara katılımın çalışanları sonderece motive ettiğı ortaya çıktıktan sonra ‘ amaçlara göre yönetim’ adı verilen bir yönetim biçimi Amerika’da bir motivasyon aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu yönetim biçiminin en tipik özelliğı; alışlageldiğı gibi asların amaçlarının sadece üstler tarafından değil iki tarafında katılımıyla saptanması ve ulaşılacak sonuçların ne olması gerektiğinin ya da performansın yine uzlaşma yoluyla önceden belirlenmesidir. Astların gerek amaçları saptaması gerekse sonuçlarda sorumluluk üstlenmesi motivasyonu da beraberinde getirmektedir.⁵⁵

Karar verme mekanizmasının merkeziyetçilikten uzaklaşarak elemanların katılımının arttırılması ve kendi iş süreçlerini değerlendirebilmelerinin motivasyonu arttırdığının birçok uygulama örneğı bulunmaktadır. NUMMI’de çalışanlara işlerini parçalara bölmeleri, analiz etmeleri ve etkinliğini arttırmanın yollarını aramaları öğretilmektedir. Nordstorm’un ilkesi ise şöyledir;

“ Sizi fikirlerinizi sunmaya çağırıyoruz. Alıcılarınızın özerkliği var; yeni taleplerde bulunmaya taleplerde bulunmaya teşfik ediliyorlar... Nordstorm açıklık politikasına önem verir. Sizi, endişelerinizi, öne - rilerinizi ve fikirlerinizi bizimle paylaşmaya davet ediyoruz...”

Nordstorm Kuralları :

⁵⁵ Saime Oral – Zeynep Kuşlvan, a.g.e, s.114

Kural 1 : Tüm durumlarda kendi sağ duyunuzu kullanın. Tek kural budur.⁵⁶

Görüldüğü gibi veriler; katılımın hem iş tatminini hemde çalışanların verimliliğini arttırdığını göstermektedir.⁵⁷ Özerklik işin en önemli boyutlarından ve bu nedenle 1960-1970 lerdeki çalışma hayatındaki kalite hareketlerinin parçası olarak gerçekleştirilen işlerin yeniden tasarımı çalışmalarının odak noktası olmuştur. Sonuçta olan temel değişim; esisine göre daha çok bilgi sahibi olan alt kademe elemanlarının performansını geliştirmek için çalıştıkları bin sisteme geçmeleridir. Levi Strauss'un yeni tesislerine yeni forklif almak gerektiğinde bu işe operatörlerinde katılımı sağlanmıştır. Araçlar için gerekli satandartları onlar belirlemişler, tedarikçilerle görüşerek nihai kararı vermişlerdir. Böylelikle hem şirketin tasarruf etmesini sağlamışlar hemde şirket için en uygun araçları almışlardır. Buna benzer bir örnek olayda sendikasız bir şirket olan Eaton'da yaşanmıştır. İşçiler bozulan ekipmalarını tamir etmekten sıkılarak iki yeni makina yepmeyğ önermişlerdir. Sonuçta makinayı satıcıların verdiği fiyatın üçte birine mal ederek daha ilk yıllarda birimin çıktısını ikiye katlamışlardır.⁵⁸

Görüldüğü gibi kararlara katılım şirket ve çalışanlar açısından büyük önem taşıyan önemli bir motivasyon kaynağıdır.

1.6.2.3. İşte İlerleme Fırsatı

İşletme içerisinde kendine uygun bir iş bulan ve bu işte çalışmaya başlayan bir kişi, kısa süre içinde ilerlemeye ve gelişmeye çalışır. Çalışan birtaraftan kendi sahip olduğu bilgi ve tecrübesini kendi imkanları ile geliştirmeye çalışırken, diğer taraftan işletme içi ve dışı eğitim programları ile belirli mevkilere yükselmeye gayret eder. Çalışanların tümü işletme içerisinde biryerinin ve adının olmasını ister ki bu gayet doğaldır.

Bu isteğin gerçek nedeni bireyin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının bir sonucudur. Yükselme kişiye daha fazla yetki ve sorumluluk yükleyerek, kişiyi daha çok çalışmaya teşvik eder. Kişinin terfi etmesi aynı zamanda daha yüksek bir statüye sahip olması anlamına gelir. Yüksek statüye

⁵⁶ Demirtaş, a.g.e., s.34

⁵⁷ Handlin, a.g.e., s.156

⁵⁸ Demirtaş, a.g.e., s.35

sahip kişi iş ve işdışı çevresinden saygı görecektir. Kişi bu saygı ve önemi kaybetmemek için hertürlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. ⁵⁹

Kişisel başarının birey üzerinde daha etkili olduğu söylenebilir. Çalışanın benlik duygusu çoğu kez, kişisel yeteneklerinin gelişme başarısında doğrudan doğruya kendisinin yararlanma isteğini ortaya koyar. ⁶⁰

Şirket içinde yükselme olanağının tanınması çalışanları işverene, işvereni elemanlara bağlayarak eğitim ve becerilerinin gelişmesine yardımcı olur. Hiyerarşik seviyeler arasında güven duygusunu geliştirerek merkeziyetçilikten uzaklaşmayı, katılımı ve yetki almayı kolaylaştırır. Şirket içinde yükselme amirlerin elemanlarının çalışmaları koordinasyonundan sorumlu olmaları anlamına gelir. Aynı şekilde elemanlarda yöneticilerini tanırlar ve bu etkileşim, resmi pozisyonların öneminin azalmasını sağlar. Şirket içinde yükselme iyi performans gösterme içinde bir teşfiktir. Parasal ödülleri beraberinde getirir. Parayla ilgili olmayan, statüye dayalı bir ödül olduğunu söylemek mümkündür. En önemli sonuçlarından biri de şirket içinde bir adalet duygusunun oluşmasını sağlamasıdır. İyi iş çıkartan elemanların üzerine dışarıdan birilerinin getirilmesi elemanların işyerlerine yabancılaşmasına yol açabilir.

Şirket içinde yükselmenin bir diğer avantajıda yöneticilerin yönettikleri iş, teknoloji ve operasyonlar hakkında gerçekten bilgi sahibi olmalarının garantiye alınmasıdır. Temel operasyonlar hakkında çok az şey bilen insanlar tarafından yönetilip başarısız olma pek çok şirket bulunmaktadır. ⁶¹

Lincoln Electric'te şirkete giren hemen herkes kaynak yapmayı öğrenir. Çünkü Lincol'nun ana ürünleri kaynak ekipmanlarıdır. Kaynak programını bitirmek için ise ürünle ilgili bir yenilik yaratmak gerekmektedir. Nordstorm'da ise çalışanlar yüksek öğrenim görmüş olsalar bile işe mağzada satıcılık yaparak başlarlar. Yükselme mutlaka şirket içinden olur. Nordstorm yeni bir mağza açtığında mağzanın en önemli noktalarına, diğer mağzadaki elemanlar getirilir. Böylece; hem Nordstorm kültürü ve değerleri korunur hemde mağzayı yönetenlerin ne yaptıklarını bilmeleri ve yaptıkları işi Nordstorm tarzında yapmaları sağlanmış olur.

⁵⁹ Saime Oral – Zeynep Kuşluvan, a.g.e, s.113

⁶⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.94

⁶¹ Demirtaş, a.g.e., s.44

1.6.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Çalışanları motive etmede kullanılan özendirici araçlar içerisinde alanacak son grup “ örgütsel ve yönetmel” araçlardır. Çalışanı işe bağlayan , iş yapmada onu olumlu yöhde motive eden faktörleri sadece ekonomik ya da pisiko – sosyal olarak sınıflamak yeterli olmamaktadır. Bunun yanında çalışanları motive eden örgütsel ve yönetmel birtakım araçlar bulunmaktadır ki bu araçlar uygun yer ve biçimde kullanıldığı taktirde çalışanın motivasyonunu sağlamada etki bir rol oynayacaktır. Bu araçları aşağıdaki gibi sınıflamak mümkündür;

- Amaç Birliği
- Yetki ve Sorumluluk
- Eğitim ve Gelişim
- Çapraz Kullanım ve İş Rotasyonu
- İletişim

1.6.3.1 Amaç Birliği

İşletmede yöneticilerin en önemli sorumluluklarından biri işletme ve çalışan amaçları arasında eşgüdümlemeye giderek bunların belirli bir denge noktasına ulaşmasını sağlamaktır.

İşletmeler belirli ya da birden fazla amacı gerçekleştirmek üzere kurulurlar ve bu amaçlara ulaştıkları oranda başarılı ya da verimli olarak değerlendirilebilirler. İşletmedeki çalışanlar içinde durum bundan farklı değildir. Çalışanlar kendi kişilik yapıları ve beklentileri ölçüsünde bir yada birden fazla amacı gerçekleştirmek için yoğun bir çalışma içerisine girerler.

Bu aşamada yöneticilere düşen görev; işletmeyi amaçlarına ulaştırmaya çalışırken diğer taraftanda çalışanların amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayacak ortamları yaratmak ve bu yolda kişileri motive etmektir.

İşletme ve çalışan amaçlarını dengede tutmak her zaman olası değildir. Bireysel ve örgütsel amaçların bazı durumlardaki farklılıkları nedeniyle işletme içinde bazen amaç çatışmaları çıkabilir. Önemli olan bu çatışmayı giderici etkin önlemlerin uygulanabilmesi ve bireysel amaçlarla örgütsel amaçların bir denge noktasında birleştirilmesidir.⁶²

⁶² Sabuncuoğlu. a.g.e., s.98

İşletmede amaç birliğinin oluşturulması çalışanlara örgüte aitlik duygusu kazandırarak motivasyonun arttırılmasına olumlu yönde katkıda bulunacaktır. Motivasyon performans düzeylerinin yükselmesini sağlayarak, bu gelişme hem şirket hemde çalışanlar için olumlu bir etki yapacaktır.

Bazı durumlarda ve şirketlerde, amaç birliği, şirkete ortaklık olarak kabul edilmekte , bu ortaklığında iki türlü avantajı olduğu üzerinde durulmaktadır. Çalıştıkları şirkete ortak olan elemanların sermaye ve emek çelişkilerinin azaldığı düşünülmektedir. Çalışanlar hissedar haline geldikleri için şirket amaçlarıyla ortak amaçları benimseyerek, ortak çıkarlar için çalışmaya başlarlar. İkinci olarak, elemanların kuruma ortaklıkları sayesinde şirketin hisseleri, kurum, strateji ve yatırım politikaları konusunda bilgi sahibi olarak ortak amaçlar için çalışmaya başlarlar. Elemanların şirkete ortaklıklarının özellikle şirket performansı üzerine olumlu etki yaptığı , mevcut verilerle kanıtlamaktadır.⁶³

Örneğin; 1988 de sekiz Japon borsasında işlem gören şirketlerin%91'i elemanları şirkete ortak etme programını uyguluyorlardır ve bu şirketteki elemanların %50 si bu programa katılmışlardır. Elemanların şirkette hisse sahibi olmalarının etkileri konusunda yapılan bir araştarmada bu palanların ‘ motivasyon ve kurum verimliliği üzerinde olumlu etki yarattığı sonucuna varılmaktadır. Aynı zamanda işten ayrılma oranlarının azalması sonucu sermaye maliyetlerinin düşürüldüğünü gösteren başka çalışmalardan söz edilmektedir.⁶⁴

Sonuçta maddi ya da manevi olsun şirket ile ortak amaçların benimsenmesi ve amaç birliğine varılarak hareket edilmesi hem şirket hemde çalışan çıkarları için önem taşımaktadır.

1.6.3.2 Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Yetki örgüt açısından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Çünkü yetki ve sorumluluk dengesi işletmede yönetim başarısını ortaya koyan önemli faktörlerdendir.

Yöneticiler genel olarak çalışanların görevlerini gerektiği şekilde yapıp yapmadıklarını yetkili kişilerce denetlemektedir. İşlerin , zamanında ve istenilen şekilde yapılması, büyük ölçüde işletme içersindeki yetki sisteminin etkinliğine bağlı olmaktadır.

⁶³ Demirtaş, a.g.e. s.31

⁶⁴ Jones C. Derec &Kato Takao, *Industrial and Labdr Relation Rewiew* 46 (1993) , s.352

İşletme içerisinde sahip oldukları nitelik ve yeterlilikler ölçüsünde birtakım yetkileri ellerinde bulundurması gerekmektedir. Önemli olan doğru kişilerin , doğru zamanlarda yetkili kılınması ve bu kişilerin yetkinliğini doğru ve yaygın yerlerde kullanılabilmesidir.

Yetki verildiği alanda emir verme ve diğer kişilerin davranışlarını yönlendirme ya da emir verme ve itaat sağlama gücü olarak tanımlanabilir. Sorumluluk ise birşeyi yapma zorunluluğudur. Bu nedenle yetki ve sorumluluğu birbirinden ayrı olarak düşünmek mümkün değildir.

Örgüt açısından sorumluluk ise , bir kişinin örgütsel işleri, fonksiyonları veya ödevleri yapma görevidir. Örgütte herkesin birtakım sorumlulukları vardır.⁶⁵

İşletmeler büyüyüp faaliyet konuları genişledikçe buna bağlı olarak yetki ve sorumluluğun nasıl dağıtılacağı konusunda büyük önem taşır. Bazı yöneteceler, işletmede tek yetkili ve herkonuda söz sahibi olmak isterler. Bu tip yöneticiler yetkinin birk kısmını çalışana devretmekten kaçınır bir davranış içerisine girerler. Oyse bi kişinin bir konuda yetkili olması, etkinlik ve verimlilik kriterlerinin gerçekleştirilmesi açısından doğru değildir. Böyle bir durumda üst düzey yöneticilerinin sahip oldukları yetkilerin birk kısmını alt basamaktaki eşgörenlere devretmeleri yerinde olacaktır.

Yetki devri aynı zamanda bir yönetim faaliyetidir. Yetki devrinin etkin bir biçimde yapılması için gerekli olan temel ilkelere aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁶⁶

Yetki devrinin başarılı olabilmesi için çalışana verilen yetki ve sorumluluk eşit olmalıdır. Çünkü çalışana görev verildiği zaman bu görevi yerine getirebilmesi için yetkiye, yetkiyle birlikte sorumluluğa ihtiyaç duymaktadır. Yetki ve sorumluluk dengesi tam olarak kurulmalı biri değerinden çok fazla ya da çok az olmamalıdır. Kişilere doğru oranda ve tatmin edici boyutta yetki ve sorumluluk verilmesi kişilerin kendilerini önemli ve kararlara katılır hissetmelerinden dolayı önemli bir motivasyon kaynağıdır.

Yetkinin çalışanlara aktarılması ile kişiye birtakım görev ve sorumluluklar verilmektedir. Ancak sorumluluk ve yetkiyi veren kişi bu görevden kurtulmuş sayılmaz ve yetki devreden kişinin sorumluluğu kendi üstlerinin gözünde bitmiş sayılmaz. Merkezci ve merkezci olmayan örgütlarda yetki ve sorumluluk devri

⁶⁵ İsmail Türkmen, *Yöetsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik* (MPM Ya. No: 519, Ankara 1994),s.110

⁶⁶ Özkalp, a.g.e. s. 97-99

farklılıklar göstermektedir. Merkezci yönetimlerde çalışanlara yetki ve sorumluluk pek aktarılmazken, merkezci olmayan örgütlerde esnek ve demokratik bir yönetim anlayışıyla üst kademedan alt kademeye aktarım olmaktadır.

Yetki ve sorumluluk paylaşımına ait te uygulama örnekleri bulunmaktadır. Lincoln Electirk'te “ Tüm işçiler birer yönetici ve tüm yöneticiler birer işçi olmalıdır... Etkinliğin ana yolu kendi kendini yönetimdir; çünkü maliyeti ençok yükselten şey gereksiz yönetim kademeleridir” düşüncesi benimsenmiştir.⁶⁷ Organizasyonun sadece bir yapısı bulunmaktadır. Sözelimi satış müdürüne 35 bölge satış sorumlusu bağlanmış ve şirkette işçiler tarafından seçilen ve iki haftada bir üst önetimle toplantı yapan bir danışma kurulu bulunmaktadır. Bu kurula şirketin yaptığı herşeyi sorgulama hakkı verilmiştir. Burada kurulun karar verme yetkisi bulunmamaktadır fakat kendilerine verilen sorgulama yetkisi sayısında genel olara düşünülen ve uygunsuzluk olarak gözüken birçok konuyu çalışanlar adına gözden geçirebilmektedirler. Buda çalışanların kendilerini şirkete ait hissetmelerine sağlamaktadır.

Bu açıklamaların en sonunda denilebilir ki; işletmeler yetki ve sorumluluğun çalışanlarına aktarımını benimsemeli, bu aktarım eşit olarak yapılmalı, gerekli yer ve zamanlarda gerekli kişilere verilmeli, yetkiyi tam olarak elinde bulunduran yöneticilerin ise bunu etkin, verimli ve hızlı bir şekilde devretmesi öğretilmelidir. Çünkü bu yetki ve sorumluluk devri çalışan gelişimi açısından önemli bir motivasyon kaynağıdır.

1.6.3.3. Eğitim ve Gelişim:

İşgörenleri motive etmede kullanılan bir diğer örgütsel ve yönetsel araçta eğitim ve gelişim imkanlarının sunulmasıdır.

Çağımız bilgi ve teknoloji çağı olarak adlandırılmaktadır. Sürekli değişen ve gelişen çevre koşullarına kendini adapte edemeyen ve bu gelişmeler karşısında kendilerini yenileyip geliştiremeyen çalışanlar bir süre sonra işletme içinde niteliksiz eleman konumuna düşeceklerdir.

⁶⁷ Handlin, a.g.e, s.156

Bir diğ er yaklaşımla eğitim ve geliştirme ç abalarının amacı, çalışanların iş lerinde buldukları tatmini, bireyih hedefini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektir. ⁶⁸

Çalışanları böyle bir pozisyona dü sürmemenin en etkin yolu onları eğ itmektir. Eğ itim en geniş anlamıyla insanları belirli amaca göre yetiştirme sürecidir. Bu süreçten geçen insanın kişiliğ i farklılaşır. Bu farklılaşma eğ itim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değ er yoluyla kazanılır. ⁶⁹ Eğ itim insanın çevresinde olan değ işmeleri karşılayabilecek nitelikte, nsana birtakım yeni davranışlar kazandırma amacını taşımaktadır. Çalışanlar eğ itim yoluyla birtakım eksik yönlerini tamamlamakta ve kendini sürekle olarak geliştirme imkanı bulabilmektedir.

Eğ itim ve geliştirme kavramları bazen birbirinin yerine kullanılısada aslında değ işik anlamlara gelirler. Eğ itimin amacı bir elemanın bir iş yada belli bir görevi yerine getirme yeteneğini yükseltmek ve o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir. Geleneksel olarak eğ itim, yeni bir elemanı iş e alıştırmak iş ini başarıyla yapabilmesi için gerekli becerileri ona öğ retmek için gerçekleştirilir. Geliş terme ise , elemanın yaptığı iş ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlar. Gelişimin hedefi, elemanın iş ini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görebilmesi, böylece iş in daha verimli şekilde yapılabilmesidir. Dolayısıyla eğ itim gelişmeyetemel oluturmaktadır. ⁷⁰

İş letme içerisinde birtakım eğ itim programlarının düzenlenmesi, iş letme dışında uygulanan eğ itim programlarına çalışanları göndermek ve bu yolla çalışanların sahip oldukları bilgi , beceri düzeyini arttırmak iş letme yönetiminin temel sorumlulukları içerisinde dir. İş letme içerisinde yükselerek iyi bir statüye sahep olmak her çalışanın isteğ i e beklentisidir. Yükselmedeki temel amaç, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla çalışanları daha üst bir göreve atamaktır.

Özünde çalışanların özerkliği, yüksek ücret, yetkilendirmenin ötesinde yaptıkları işleri gerçekleştirebilmeleri için gerekli becerilerle donanmış bir iş gücüne sahep olmalarına bağlıdır. Bu nedenden dolayıda eğ itim ve geliş em verilen önem çalışma sistemlerinin en önemli parçası olarak tanımlanmaktadır. Eğ itimin iş e yaraması için; eğ itim alan çalışanların yeni becerilerini kullanmalarına izin verilmesi şarttır. Çoğ u kurum eğ itime izin verip sonrasında olabilecek ve yapılabilecek değ işimlere izin

⁶⁸ Margaret Palmer, Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları** (Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi 2 Rota Yayınları İstanbul 1993), s.119

⁶⁹ Nurettin Fidan – Mü nüre Erden, **Eğ itime Giriş** (İstanbul ,1995), s.12

vermeme hatasına düşer. Bu şartlar altında eğitimden belirgin bir etki beklenmesi yanlış olacaktır.

Eğitim ve bunun sonucunda sunulan gelişim fırsatları, şirket ve çalışanları arasında güçlü bir bağ oluşmasını ve çalışanların motivasyonun artmasını sağlayan önemli bir araçtır. Bununla ilgili örnekler mevcuttur. Collins and Aikman'ın Georgia da bulunan halı fabrikasında işçilerinin üçte birinden fazlası liseden terk , kalanların bazılarıysa okuma yazma dahi bilmemektedirler. Şirket verimliliği arttırmak için bilgisayar kullanımına geçtiğinde mevcut elemanlarını işten çıkartmak yerine eğitmeyi tercih etmiş, kaybedilen iş süreside dail olmak üzere eleman başına eğitim için 1200dolar harcamıştır. Bu yatırım sonucunda işlenen halı sayısında %10 'luk bir artış görülmüş, kalite sorunları yarıya inmiştir. Becerileri artan ve moralleri yükselen çalışanlar, şirkete 1230 öneri sunarak iyileştirmelere katkıda bulunmuşlar ve işe gelmeme oranlarında yarı yarıya bir azalma olmuştur.⁷¹

Bir kağıt üreticisi olan Hampden Papers toplam ücretlerin % 1,97 sini eğitime ayırmıştır. Verimlilik artışını hesaplamak güç olsada ,şirket başkanı yaptığı açıklamalarda şu yorumda bulunmaktadır: “ Eğitime katılan elemanların işe gelmeme yada işten ayrılma oranları düştü. Ayrıca yöneticilerinden daha yüksek performans notları almaya başladılar.”⁷²

Görüldüğü gibi ; çalışanlara yaptıkları iş ile ilgili daha fazla bilgi verilmesi ve bu bilgilerin uygulanmaya alınmasının sağlanması çalışanların şirkete bağlılıkları ve motivasyonları açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle tüm örgütlerde eğitime ve sonresende gelişime büyük önem verilmesi ve fırsat tanınması gerekmektedir.

1.6.3.4 İşi Zenginleştirme ve İş Rotasyonu

İş zenginleştirilmesi işin dikey oyarak geliştirilmesini sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntem sayesinde daha çok sorumluluk ve özerkliğin verilmesi söz konusudur. Zenginleştirilmiş şekilde organize olmuş işler, çalışanlara kendi işlerini planlama , yönetme, kontrol etme , performansını değerlendirme ve düzeltme olanağı vermektedir. Böylelikle çalışanın moivasyonu artmakta, verimliliği yükselmektedir.⁷³

⁷⁰ M.Palmer – T.Winters, a.g.e. , s.119-120

⁷¹ Demirtaş,a.g.e., s.37

⁷² Demirtaş,a.g.e., s.38

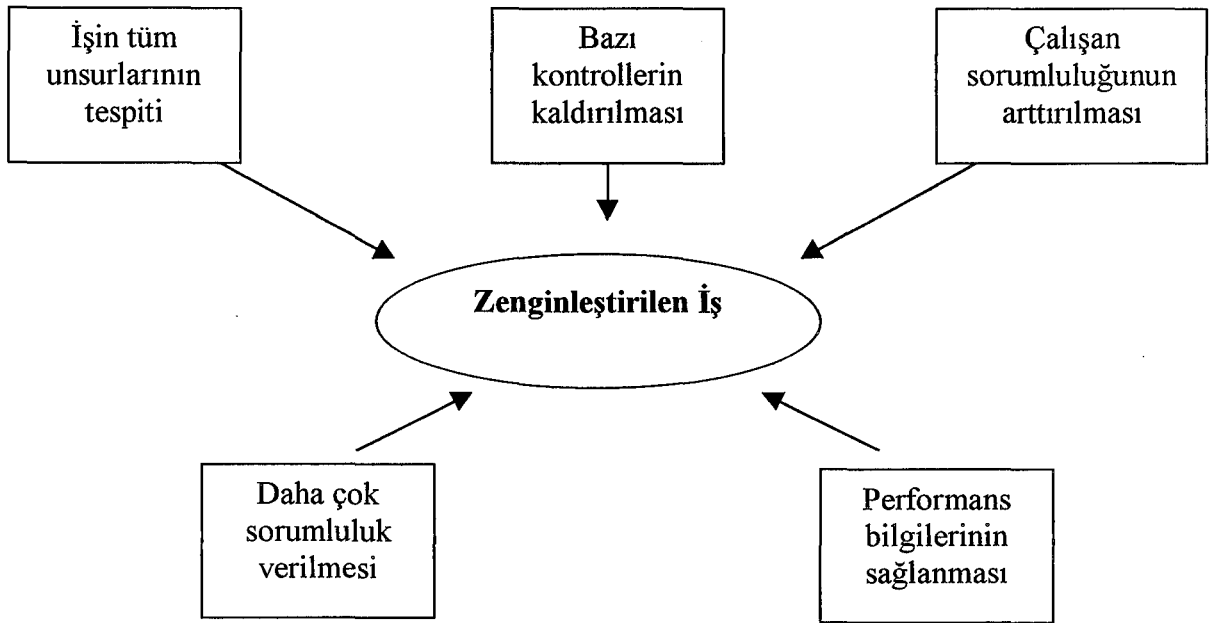
⁷³ Saime Oral – Zeynep Kuşlvan, a.g.e, s.110

İş zenginleştirilmesinin amacı çalışanların işe yönelik motivasyonunun artırılması ve daha iyi sonuçların elde edilmesidir. Bu yöntemin yanında grup çalışmasının yaptırılması ve grup çalışmasının içerisinde iş zenginleştirilmesine gidilmesi de motivasyon sağlayıcı etmenlerdendir.

İş zenginleştirme , çalışanlara yeni sorumluluklar verme suratiyle iş motivasyon ve tatminsizliğini gidermeyi amaçlayan etkili bir motivasyon aracıdır.⁷⁴

İş zenginleştirmenin kilit unsurları Şekil 9. de görülmektedir.

Şekil 9. İş Zenginleştirme Unsurları



Kaynak : Ali Akdemir, **Etkili ve Verimli İşgördürme Aracı Olarak Katımlı Yönetim Uygulama Teknikleri**. Anadolu Üniversitesi Ya. No. 560, Kütahya 1992, s. 78

Görüldüğü gibi iş zenginleştirme daha önce ele aldığımız, kararlara katılım, yetki sorumluluk uyumu ve değerlendirme gibi birçok birçok motivasyon aracını içine almaktadır.

İnsanların birden çok iş yapmalarının birçok potansiyel faydası bulunmaktadır. Bunlardan en belirginini değişik işler yapmanın işi daha çekici hale getirmesidir. İş çeşitliliği hız, faliyet ve ilişki kurulan insanların değişikliğine imkan tanır ve tüm bu

değişiklikler iş hayatını daha çekici hale getirmektedir. Elemanlara değişik işler yaptırmanın motivasyon dışında başka avantajlarında bulunmaktadır. Bunlardan birisi iş sürecinin daha basit ve daha şeffaf olmasıdır. İkinci bir avantaj ise işi yeni yapmaya başlayacak elemanların, işteki deneyimli elemanların iş sürecine çok alışmış olmaları nedeniyle göremediklerini görerek işi geliştirmeleridir.

Çokbeceriklilik, iş teminatı politikasında önemli bir parçasıdır. Çünkü çok becerisi olan ve fazla işi yapan elemanı işte tutmak kişi açısından daha kolay, şirket açısından daha karlıdır. Aynı zamanda çalışanlarına iş güvencesi sağlamak amacıyla şirketler kimi zaman yeni işler bulmaya çalışırlar ve bazen şaşırtıcı sonuçlara ulaşabilirler. Japon otomobil üreticisi Mazda , 1980 li yıllarda talepte azalmayla karşılaşınca fabrikadaki işçilerini işten çıkartmak yerine araba satımı işine kaydırılmalarını sağladı. Japonyada arabayan genel olarak kapı kapı gezen pazarlamacılar aracılığı ile satıldığından, yıl sonunda en iyi satış yapanlara ödülleri verilerken en iyi on satıcının ikisinin fabrika işçileri olduğu görüldü. Çünkü işçiler ürünlerinin özelliklerini müşterilere çok daha yetkin bir biçimde anlatabilmişlerdir. Talep artıp işlerin yeniden çanlanması sonucunda fabrika işçilerinin müşterilerle direkt olarak temasa geçmiş olması, ürünleri konusunda yararlı fikirler üretebilmelerini sağlamıştır.

Dyton – Hudson'a ait bir parakende satış zinciri olan Lencmere, Sarasota , Florda'daki yeni mağzada çapraz eğitim ve iş rotasyonu uygulaması gerçekleştirilmiştir. Mağza elemanlarının ücretleri , yapmayı öğredikleri yeni işlerin sayısına göre arttırılmıştır. Elemanların %60'ının tam gün çalıştığı mağzada bu oran sektöründe %30 dur ve işgücü diğer mağzalara göre çok daha verimli hale gelmiştir. Kasiyerlerin plak ve kaset satmaya teşvik edilip, spor malzemeleri satıcılarına forklifler konusunda eğitim verilmesi Lencmere deki değişen eleman ihtiyacını rahatlıkla karşılamıştır. Kadro ihtiyaçları doğduğunda mevcut elemanlarının yerlerini değiştirebilmişler, ücretlerin yüksekliği, gün içinde değişik işler yapabilmenin işi ilginç hale getirmesi işe başvuruların sayısında artmasını sağlamıştır.⁷⁵

NUMMI'de de ekipteki işçilerin birbirlerinin işleri konusund çapraz eğitim görüp, iş rotasyonu yapmaları sağlanmıştır. İşçilerden birinin bu konudaki yorumu şöyle olmuştur;

“ İş rotasyonu ekipteki tüm işçilerin aynı oranda katılımında bulunmaların

⁷⁴ Ayaz ,a.g.e, s.5

⁷⁵ Demirtaş,a.g.e. s.38

sağlıyor. Geleneksel fabrika sisteminde deneyimli olan yaşlı işçiler kolay işleri alırlardı... Şimdi rotasyon sayesinde kolay işler ortadan kalktı. Eğer işçilerden birisi yaşlı olduğu yada elleri yeterince büyük olmadığı için işi yapmakta zorlanıyorsa, ekip rotasyonu hızlandırarak ona yardım ediyor.”

Örneklere de ulaşıldığı üzere iş zenginleştirilmesi ve rotasyon önemli bir motivasyon kaynağı ve diğer motivasyon kaynaklarıyla etkileşimli olarak görev yapmaktadır.

1.6.3.5 İletişim

İşletme içinde kurulan iletişim sistemi , hazırlanan program ve alınan kararların uygulanması konusunda çalışanlara bilgi verme amacını güderken, aynı zamanda onların psikolojik yapıların işletme amaçlarına uymak ya da değiştirmek, davranış ve tercihlerini yöneltmek, çizilen amaçların gerçekleştirileceğine inanmak ve nihayet olanları, belirlenen hedeflere sürekli olarak güdülemek ve sonuçları geri bildirmek gibi çok yönlü yararlar getirmektedir.⁷⁶

İşletme çalışanları hem birbirleriyle hemde üstleriyle sürekli bilgi ve düşünce alışverişinde bulunmaktadırlar. İşletmede etkin bir iletişim sisteminin kurulması, bir tarafta çalışanların ilişkilerini kuvvetlendirirken, diğer taraftan bu ilişkiler aracılığı ile bireyin kişiliği, tutum ve davranışları gelişir.

İletişimin iyi olduğu bir işletmede çalışanlar daha huzurlu ve mutlu bir biçimde çalışmaktadırlar. Böyle bir işletmede çalışanların yaptıkları hata sayısı azalır, devamsızlıkları düşüktür ve performansları daha yüksektir.⁷⁷

Amaç birliği konusunun altında söz etmiş olduğumuz kazanç ortaklığı sisteminin sağlanmasında öncelikle bilgi paylaşımının mümkün kılınmasını öngörmektedir. Bilginin tüm elemanlara açık olması gerekmektedir çünkü elemanların kendilerine şirkete ait hissedebilmeleri ve ortak amaç birliği için çalışabilmeleri ancak bilgi paylaşımı ile mümkün olabilmektedir.

Bazı düşüncelere göre bilgi paylaşımından kaçınmanın temel nedenleri arasında yönetimin denetimi kaybetme korkusu olduğu söylenmektedir. Fakat bu düşüncenin yanlış olduğunun, bilgi paylaşımı ve etkin iletişimin olumlu sonuçlar doğurduğunun önemli uygulama örnekleri bulunmaktadır.

⁷⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.101

⁷⁷ W.John Williams **Örgütlerde İletişim** (A.Ü.Ya. No. 628. Eskişehir,1991) s.12

Boston bölgesinde yer alan Bofors, elemanların ortak olduğu başarılı şirketlerden biridir ve olağanüstü bir verimliliğe sahiptir. Bofors yöneticilerinden birisi bilgi paylaşımının gerekliliğini şu şekilde vurgulamaktadır;

Açıklık, kar paylaşımının ayrılmaz bir parçasıdır. Elemanlar en azından karın ne olduğunu bilmek isteyeceklerdir. Elemanların kendilerini şirket ile özdeşleştirmeleri isteniyorsa; maliyetle kar ve performans ile sağlayacağı ilişkiyi görebilmeyi için onlara tüm bilgilerin verilmesi şarttır. Böylece elemanlar, kendi çıkarları ile şirket çıkarları arasında sıkı bir ilişki olduğunu anlayabileceklerdir.⁷⁸

Lincoln Electric'te kurumun mali durumu ve pazardaki durumu hakkındaki bilgiler yazılı ve sözlü araçlar yolu ile çalışanlara duyurulmaktadır. Levi Strauss ise , Blue Rigne, Georgia'daki üretim tesislerinde bir kalite geliştirme programında kazanç paylaşımı ilkesini uygulamaya başlamış ve çok başarılı olmuştur. Altı aylık bir deneme sonucunda kendisiyle görüşülen elemanlarkavramı ve önlemleri anladıklarını, bunun çok adaletli olduğunu ve bunların kendilerini olumlu etkilediğini düşündüklerini belirtmişlerdir.

Tüm bunların yanında etkin ve doğru iletişim kişisel performan değerlendirmelerinde geri bildirimine olanak vermekte bu da kişilerin neye göre venasıl değerlendirildiklerini öğrenerek kendilerini geliştirebilmelerine fırsat tanımaktadır.

Sonuç olarak iletişim ve bilgi paylaşımı amaç birliği, çalışanların şirkete güven duymaları, aldıkları geri bildirimlere göre kendilerini geliştirmeleri ve sosyal ilişkileini yönlendirebilmeleri için önemli bir motivasyon kaynağıdır.

⁷⁸ Demirtaş,a.g.e., s.38

IV. BÖLÜM

FORD OTOSAN A.Ş. İNÖNÜ FABRİKASINDA KARIYER YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI

1. FORD OTOSAN FABRİKASINDA, KARIYER YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI

1.1. Araştırmanın Amacı Ve Yöntem

1.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; “Kariyer Yönetiminin Motivasyona Etkileri Üzerine Bir Araştırma Örneği : Ford Otosan” konulu tez çalışmasıyla Ford Otosan A.Ş İnönü Fabrikasında çalışanların iş ve işletmeye yönelik “motivasyon” kaynak ve araçlarını belirlemek ve buna bağlı olarak kariyer yönetimi sisteminin işletme çalışanları üzerine motivasyon arttırma aracı etki edip etmediğini test etmektir. Böylelikle deneme amaçlı pilot uygulaması yapılan kariyer yönetimi çalışmalarının etkililik, verimlilik ve üretkenliğe olumlu katkı sağlama becerisi sınanmış olacaktır.

1.1.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli tarama modelidir. Araştırmanın amacı çalışanların motivasyonunu arttıran araçları belirlemek olduğundan, araştırma yöntemi olarak anket uygun görülmüştür

1.1.3. Çalışma Kümesi

Bu araştırma , Ford Otosan (İnönü)’de yürütülen anket çalışmasından oluşmaktadır. Anket , Ford Otosan’da çalışan tüm alt, orta ve üst kademedeki beyaz yakalı personele uygulanmıştır. Bu statüde bulunan 127 kişi ile bire bir görüşülmüş, araştırmanın amacı aktarılmış, anket 102 kişi tarafından cevaplandırılmıştır. Araştırmanın bir değer ifade ederek amacına ulaşabilmesi için tüm soruların etki altında kalmadan tarafsız bir gözle yanıtlanması istenmiştir. Anket 10 müdür, 33 ekip lideri, 35 mühendis, 8 memur ve 16 teknisyene uygulanmıştır.

1.1.4. Verilerin Toplanması

Gerçekleştirilen ankette Likert türü bir ölçek kullanılmıştır. Anket 30 maddeden oluşmuştur. Kişilere ölçekte yer alan ifadeler ne oranda katıldıkları sorulmuş, 5 dereceli bir ölçek kullanılmıştır. Seçenekler ; “Kesinlikle Evet ” (1), “Evet” (2), “Kararsızım” (3), “ Hayır” (4), “Kesinlikle Hayır” (5) olarak verilmiş, kişilerden kendilerine en uygun gelen yargıya belirtilen 5 dereceden birini vermeleri istenmiştir.

Anketin geçerlilik düzeyi hesaplanmıştır. Excel yazılımından yararlanılarak yapılan hesaplamada Cronbach Alfa 0,81 çıkmış , bu da uygulanan anketin güvenilir olduğunu göstermiştir.

1.1.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Verilerin çözümlemesinde ve yorumlanmasında SPSS paket programından yararlanılarak, sonuçların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve frekansları hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar, sonraki bölümde yer alan bulgular ve yorum bölümünde açıklamalı olarak verilecektir.

1.1.6. Bulgular ve Açıklamaları

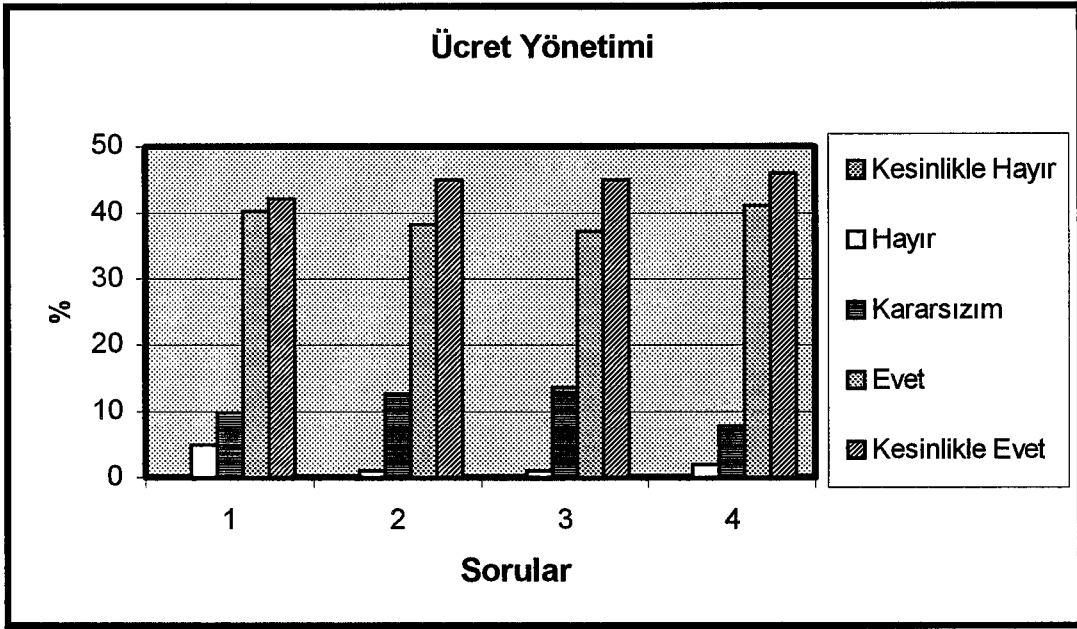
Anket toplamda 30 maddeden oluşmuş ve sorular kendi içerisinde guruplanarak motivasyon aracı olarak düşünülen 9 ana konu sorgulanmıştır. Sorgulanan konu başlıkları II.bölümde incelenen kariyer yönetimi ve III.bölümde incelenen motivasyon konularının alt başlıklarına göre hazırlanmıştır. Bu konular sırası ile ;

- Ücret
- İş Güvencesi
- Kararlara Katılım
- Terfi
- Amaç Birliği

- Yetki Sorumluluk Artışı
- Eğitim & Gelişim Fırsatı
- İş Rotasyonu ve
- İletişim'dir.

Aşağıda, yukarıda belirtmiş olduğumuz konu başlıkları kendi içerisinde yer alan sorularla birlikte ele alınacak, sorulara verilen cevaplar konu başlığına göre yorumlanacaktır.

ÜCRET YÖNETİMİ



Veriler cevapların soru bazında frekans grafiği

	<i>1. soru</i>	<i>2. soru</i>	<i>3. soru</i>	<i>4. soru</i>
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	2	0	2	0
4	20	20	23	22
5	76	78	71	74

Veriler cevapların soru bazında % oranları tablosu

Ücret yönetimi konu başlığı altında 4 madde yer almaktadır.

1. Ücretlendirme ölçütlerini bilmek çalışma isteğini arttırır mı ?

Bu maddaye % 76'sı kesinlikle evet %20'si evet cevabını vermiştir. Sonuçta genelin %96'lık kısmı ücret alırken neye göre değerlendirildiğini ve ücretlendirme kriterlerinin neler olduğunu bilmek istiyor ve bunu bilmenin çalışma isteğini arttıracığını düşünüyor.

2. Başarıda maddi ödül uygulaması başarıyı artırır mı ?

Bu maddaye % 78'si kesinlikle evet, %20'si evet cevabını vermiştir Sonuçta genelin %98'lik kısmı gösterdiği bir başarı karşısında maddi ödül almanın başarıyı arttıracığını belirtmiştir.

3. Maddi doyum çalışma isteğini artırır mı ?

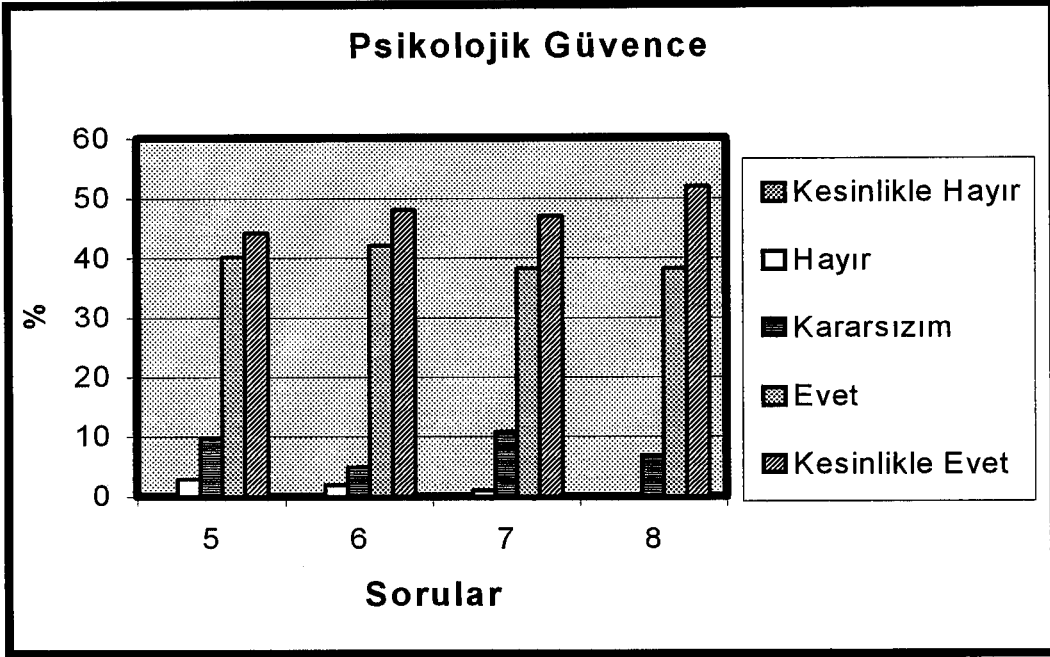
Bu maddaye % 71'i kesinlikle evet %23'ü evet cevabını vermiştir. %2' lik bir kararsızlık bulunmaktadır. Sonuçta genelin %94'lük kısmı maddi kaygı taşımanın ve doyumun çalışma isteklerini arttırdığını belirtmiştir.

4. Eşit işe eşit ücret verilmemesi çalışma isteğini düşürür mü ?

Bu maddaye % 74'ü kesinlikle evet, %22'si evet cevabını vermiştir. Sonuçta genelin %96 lık kısmı ücret dağılımının eşit olması gerektiğini, adil olmayan bir ücret dağılımının çalışma isteklerini düşürdüğünü belirtmiştir.

Genel olarak ücret yönetimi başlığı incelendiğinde ücretlendirme konusunun çalışanların motivasyonu açısından büyük önem taşıdığı ortaya çıkmaktadır. Ücretlendirme kriterlerinin mevcut olması, bunların çalışan kişilerce bilinmesi ve ücretlendirmenin adil olduğuna inanılması çalışanların geneli için çalışma isteğini arttıran bir faktördür. Bunun yanında maddi ödüller ve başarının karşılığının alınması mevcut işi daha iyi yapmayı doğrudan etkilemektedir.

İŞ GÜVENCESİ



Veriler cevapların soru bazında frekans grafiği

	5. soru	6. soru	7. soru	8. soru
1	0	0	0	0
2	0	0	1	0
3	1	2	2	0
4	24	20	21	26
5	73	76	73	72

Veriler cevapların soru bazında % oranları tablosu

İş güvencesi konu başlığı altında 4 madde yer almaktadır.

5. Yöneticinin gelecek planlarıyla ilgilenmemesi aidiyat duygumu azaltır mı?

Bu maddede % 73'ü kesinlikle evet, %24'ü evet cevabını vermiştir. Sonuçta genelin %97'lik kısmını gelecekle ilgili planların yöneticisi tarafından bilinmemesini ve bununla ilgilenilmemesini güvensizlik olarak görmekte ve şirkete olan bağlılıklarının azalacağını söylemektedirler.

6. Çalışana, kurum içerisindeki ileri pozisyonlara aday olduğunu hissettirmek onun gelişim isteğini artırır mı ?

Bu maddede % 76'sı kesinlikle evet, %20'si evet cevabını vermiştir. Sonuçta genelin %96'lık kısmını şirket içerisinde bazı pozisyonlara aday olduğunu bilmenin önemli olduğunu ve kendini geliştirme ve yetiştirme isteğini arttıracığını belirtmektedir.

7. Başarı ölçütlerinin bilinmesi çalışma isteğini artırır mı ?

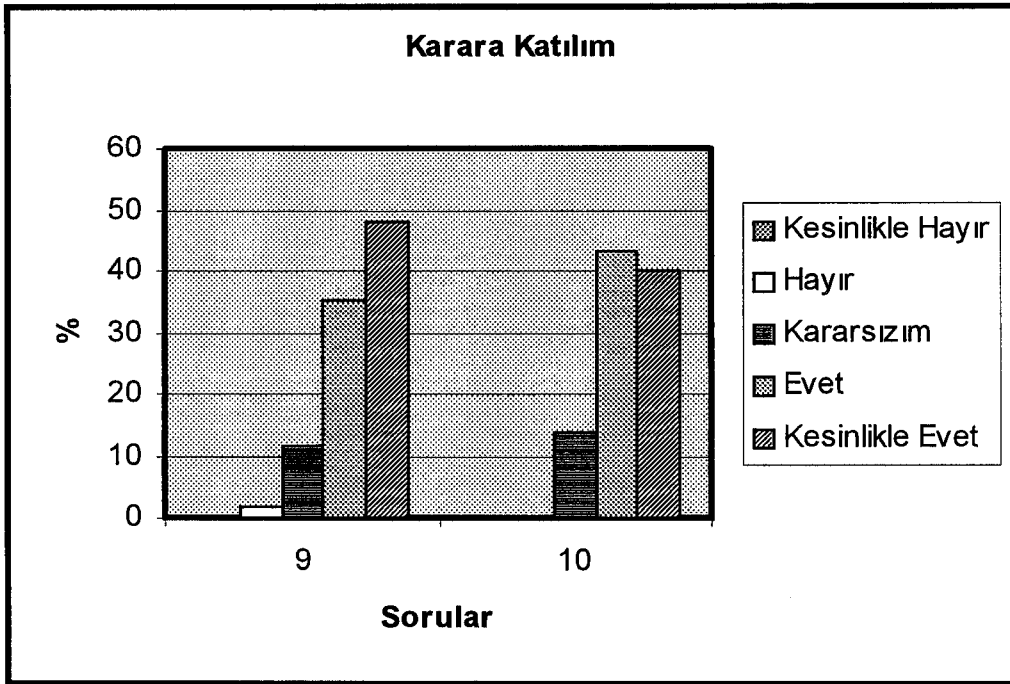
Bu maddede % 73'ü kesinlikle evet %21'i evet cevabını vermiştir. Sonuçta genelin %94 lük kısmı değerlendirme kriterlerinin neler olduğunu ve başarılarının neye göre ölçüldüğünü bilmek istemekte. Bunun kendileri için önemli olduğunu e başarılarını arttırdığını belirtmektedirler.

8. Değerlendirmelerde objektiflik çalışanların kuruma güvenini etkiler mi ?

Bu maddede % 72'si kesinlikle evet %26'sı evet cevabını vermiştir. Sonuçta genelin %98'lik kısmını değerlendirme kriterlerinin objektif olması gerektiğini, böyle olduğunu bilmenin örgüte olan güvenlerini arttıracığını belirtmektedirler.

Genel ortalama oranlarından yola çıkarak, iş güvencesi başlığının genel değerlendirmesi yapıldığında, bu konunda ücret yönetiminde olduğu gibi çalışanlar üzerinde son derece önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların şirkete güven duymaları birinci derece önemli bir kavramdır. Çalışanlar örgütle ortak planlar yapabildikleri, kendileri için mevcut pozisyonlar planlandığını bildikleri, değerlendirme kriterlerini bilip bunların objektif uygulandığına inandıkları sürece şirkete güven duyabileceklerini söylemişler, bu şartların sağlanmasının kişisel gelişim isteklerini ve motivasyonlarını arttıracığını belirtmişlerdir.

KARARLARA KATILIM



Veriler cevapların soru bazında frekans grafiği

	9. soru	10. soru
1	0	0
2	2	0
3	9	7
4	34	35
5	53	56

Veriler cevapların soru bazında % oranları tablosu

Kararlara katılım konu başlığı altında 2 madde yer almaktadır.

9. Yönetim kararlarına katılım olanağının verilmesi verimliliği artırır mı ? .

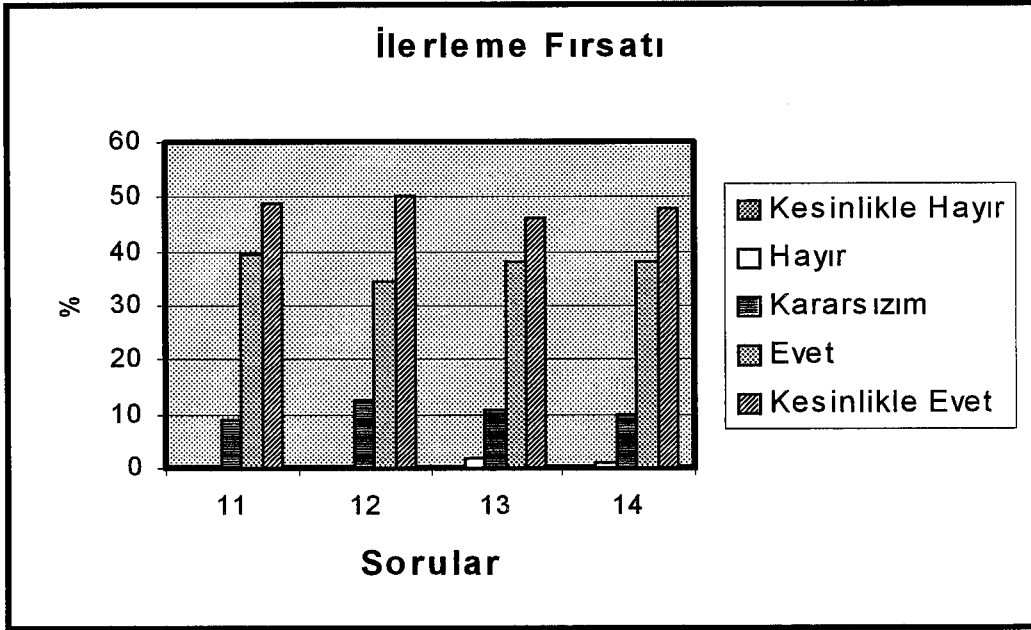
Bu maddeye % 53'ü kesinlikle evet, %34'ü evet cevabını vermiştir. Sonuçta genelin %87'lik kısmı şirket içerisindeki kararlara katılımın verimliliği arttıracaklarını düşündüğünü belirtmiştir.

10. İşle ilgili kararlara katılım olanağının verilmemesi çalışanın işi sahiplenme duygusunu zayıflatır mı?

Bu maddeye % 56'sı kesinlikle evet, %35'i evet cevabını vermiştir. %7lik bir bölüm kararsız kalmıştır. Sonuçta genelin %91'lik kısmı kendi işiyle ilgili önemli bir karar verilirken söz sahibi olmak isteğini, işle ilgili kararlarda katılım olanağının olmamasının işi sahiplenme oranını azalttığını belirtmişlerdir.

9. ve 10. maddelerde katılım oranında bir miktar düşüş olduğu görülmektedir. Özellikle 9. soruya katılım oranının diğerlerine göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bunun nedenlerinden birinin görüşme kümesinin ağırlıklı bir çoğunluğunun yönetici pozisyonunda bulunmaması olduğu söylenebilir. Çünkü konu kişilerin kendi işi olduğunda kararlara katılım isteğinde bir artış olmakta, kişiler kendi işleriyle ilgili kararlara katılmanın işi sahiplenmelerinde önemli olduğunu belirtmektedirler. Genel ortalama olarak %75 lik bir çoğunluğun kararlara katılım isteği içinde olduğunu belirtmesi bunun kişiler için önemini ortaya koymaktadır.

İŞTE İLERLEME FIRSATI



Veriler cevapların soru bazında frekans grafiği

	<i>11. soru</i>	<i>12. soru</i>	<i>13.soru</i>	<i>14. soru</i>
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	1	1	2	1
4	26	20	20	21
5	71	77	76	76

Veriler cevapların soru bazında % oranları tablosu

İşte ilerleme fırsatı konu başlığı altında 4 madde yer almaktadır.

11. Haksızlığa uğranıldığını düşünmek şirkete olarn güveni sarsar mı ?

Bu maddaye % 71'i kesinlikle evet, %26'sı evet cevabını vermiştir. Sonuçta genelin %97'lik kısmı işinde ilerleme ile ilgili bir haksızlığa uğradığını hissetmenin şirkete olan güvenini sarsacağını belirtmiştir.

12. Kurum içinde ilerleme olanaklarını bilmek çalışma isteğini artırır mı ?

Bu maddaye % 77'si kesinlikle evet, %20'si evet cevabını vermiştir. Sonuçta genelin %97'lik kısmı şirket içerisinde kendisi için palanlanmış ya da kendisinin gelebileceğine inandığı bir pozisyon olduğu takdirde çalışma hırsının artacağını belirtmiştir.

13. Çalışana yatırım yapıldığını hissetmek motivasyonu artırıcı bir etki yaratır mı ?

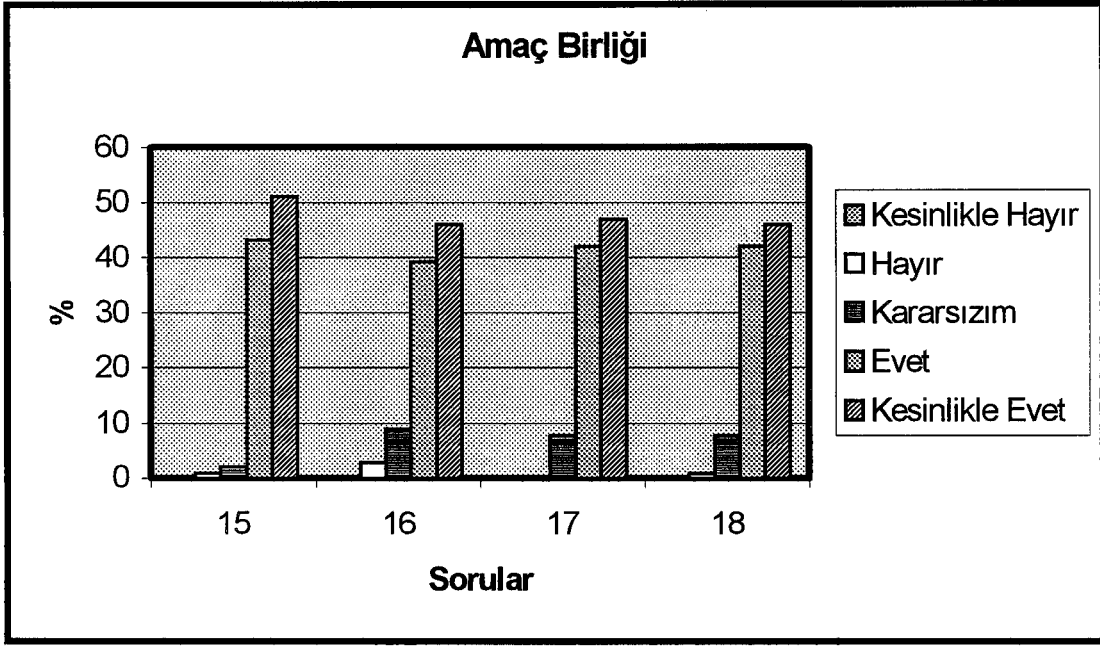
Bu maddaye % 76'sı kesinlikle evet, %20'si evet cevabını vermiştir. Sonuçta genelin %96'lık kısmı şirketin kendisine yatırım yaptığını bilmenin şirkete aidiyat duygusunu artırarak motivasyonu yükselteceğini belirtmişlerdir.

14. Uzun süreli konum değiştirmeme çalışanın motivasyonununa olumsuz yönde etki eder mi ?

Bu maddaye % 76'sı kesinlikle evet, %21'i evet cevabını vermiştir. Sonuçta genelin %97'lik kısmı belirli periyotlarla pozisyonunun değişmesi gerektiğine inandığını, çok uzun süre aynı pozisyonda kaldığı takdirde kendine ve yeterliliklerine güveninin azalacağından motivasyonlarını kaybedeceklerini belirtmişlerdir.

Genel ortalama oranlarından yola çıkıldığında, çalışanların şirket içerisinde sürekli bir ilerleme bekledikleri ve bunun kendilerini önemli hissetmede ve güvenliene korumada büyük önem taşıdığı ortaya çıkmıştır. Çalışanlar daha önceki maddelerde de olduğu gibi, kendilerine haksızlık yapıldığını hissettikleri zaman şirkete olan güvenlerini kaybedeceklerini belirtmişlerdir. Bunun yanında kendi gelişimleri ve kendilerine olan güvenlerini koruyabilmek için zamanı geldiğinde ilerlemek istediklerini, uzun süre konum değiştirmemenin motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir.

AMAÇ BİRLİĞİ



Veriler cevapların soru bazında frekans grafiği

	<i>15. soru</i>	<i>16. soru</i>	<i>17.soru</i>	<i>18. soru</i>
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	2	2	4	0
4	33	15	26	34
5	65	79	70	60

Veriler cevapların soru bazında % oranları tablosu

Amaç birliği konu başlığı altında 4 madde yer almaktadır.

15. Kişisel hedeflerin yönetim tarafından önemsendiğinin çalışanlara hissettirilmesi aidiyat duygusunun gelişmesine katkı sağlar mı ?

Bu maddeye % 65'si kesinlikle evet, %33'ü evet cevabını vermiştir. Sonuçta genelin %98'lük kısmını kendi hedeflerinin şirket tarafından önemseğini bilmenin şirkete olan bağlılıklarını olumu olarak etkilediğini söylemişlerdir.

16. Çalışanın kişisel hedeflerinin kurumsal hedeflere sağladığı uyum düzeyi , çalışan için bilinmesi gereken birşey midir?

Bu maddeye % 79'u kesinlikle evet, %15'i evet cevabını vermiştir. Sonuçta genelin %94'lük kısmını kendi hedefleri ile şirket hedeflerinin ne oranda kesiştiğini bilmeliri gerektiğini belirtmişlerdir.

17. İlerleme olanağının olmaması çalışanı şirket hedeflerinden uzaklaştırır mı ?

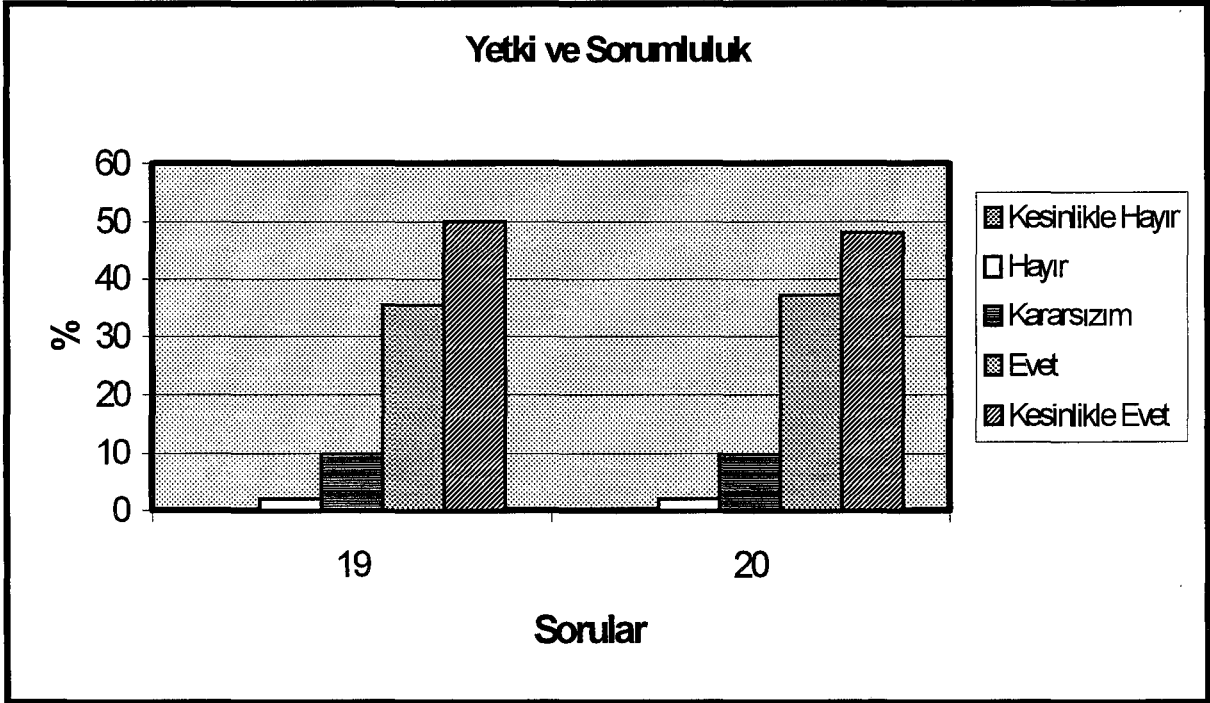
Bu maddeye % 70'i kesinlikle evet, %26'sı evet cevabını vermiştir. Sonuçta genelin %96'lük kısmını ilerleme imkanlarının olmadığını düşünmeye başladıkları andan itibaren şirket hedeflerinden uzaklaşacaklarını belirtmişlerdir.

18. Yönetimin çalışanla ilgili uzun vadeli planlarını bildirmesi güven ortamını güçlendirir mi ?

Bu maddeye % 60'ı kesinlikle evet, %34 'ü evet cevabını vermiştir. Sonuçta genelin %94'lük kısmını yönetimin çalışanla ilgi uzun dönemli planlarını aktarmasının güven ortamını güçlendireceğini belirtmişlerdir.

Genel ortalama oranlarından yola çıkıldığında, çalışanların şirket içerisinde sürekli bir ilerleme bekledikleri ve bunun kendilerini önemli hissetmede ve güvenlirene korumada büyük önem taşıdığı ortaya çıkmıştır. Şirket ve çalışan hedeflerinin ortak amaçlarda buluşabilmesi için bu hedeflerin her iki taraf tarafından kabul görmesi ve bildirilmesinde güver ve aidiyat için gerekli olduğu ortaya çıkmaktadır.

YETKİ VE SORUMLULUK



Veriler cevapların soru bazında frekans grafiği

	19. soru	20. soru
1	0	0
2	2	2
3	4	5
4	23	30
5	70	61

Veriler cevapların soru bazında % oranları tablosu

Yetki sorumluluk konu başlığı altında 2 madde yer almaktadır.

19. Çalışanların işle ilgili yetki ve sorumluluklarını arttırmak onların işi sahiplenme düzeyini yükseltir mi ?

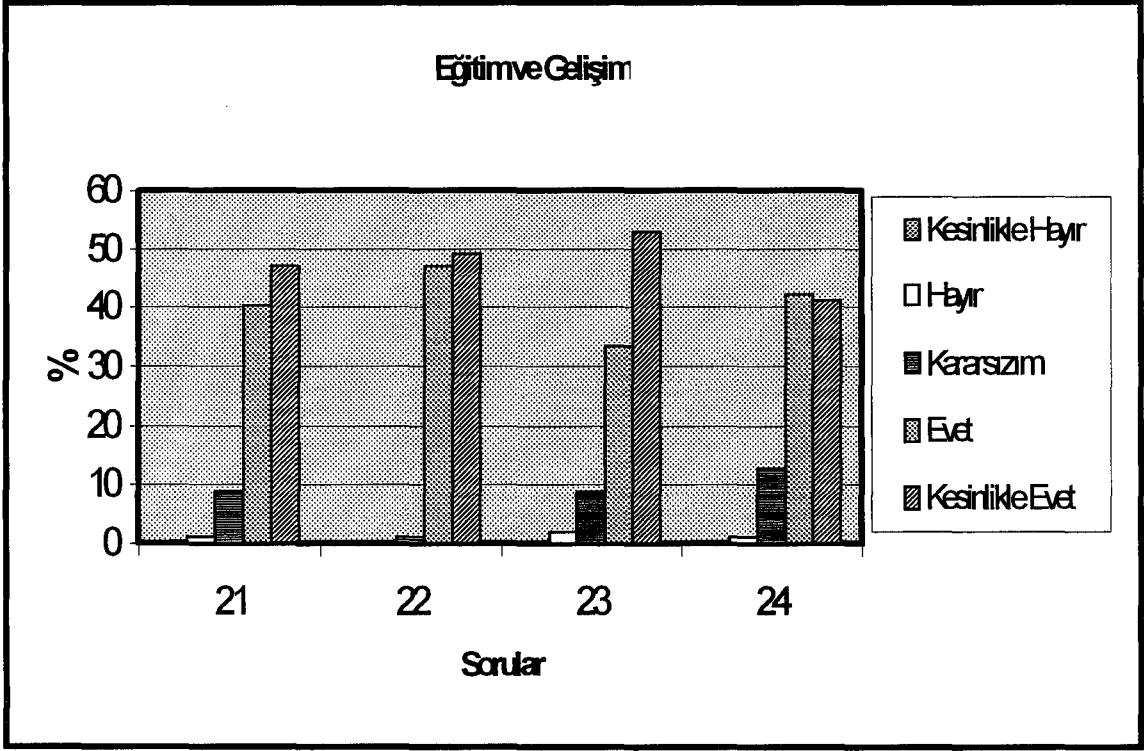
Bu maddeye % 70'i kesinlikle evet, %23'ü evet cevabını vermiştir. Sonuçta genelin %93'lik kısmı şirket içerisinde kendilerine yetki ve sorumluluk verilmesinin işi sahiplenmeleri açısından olumlu etki yapacağını belirtmişlerdir.

20. Kişilerin yeterli olduklarına inanarak onlara karar serbestliği tanımak kişisel gelişim isteğini arttır mı ?

Bu maddeye % 61 kesinlikle evet, %30'u evet cevabını vermiştir. %7lik bir bölüm kararsız kalmıştır. Sonuçta genelin %91'lik kısmı kendi işiyle ilgili önemli bir karar verilirken söz sahibi olmak isteğini, yeterliliğine güvenilerek kendisine karar serbestliği tanınmasının kişisel gelişimine olumlu etkide bulunacağını belirtmiştir.

Görüldüğü gibi çalışanlar kendi işlerinde ve yeterlilikleri doğrultusunda gerek karar özgürlüğünün gerekse yetki sorumluluk dengesinin doğru kurulmasının kişisel gelişimleri için olumlu etki yapacağını belirtmişlerdir. Çünkü yetki ve sorumluluk verilmesi işin sahiplenilmesi için büyük önem taşıyan, doğru karar verebilmek için kişisel eksiklikleri giderme çabası , gelişim için büyük yarar sağlamaktadır.

EĞİTİM VE GELİŞİM



Veriler cevapların soru bazında frekans grafiği

	21. soru	22. soru	23.soru	24. soru
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	1	5
4	21	26	17	20
5	78	73	80	74

Veriler cevapların soru bazında % oranları tablosu

Eğitim & Gelişim konu başlığı altında 4 madde yer almaktadır.

21. Kurumun kişisel gelişime verdiği önem ile kişilerin kuruma bağlılık duyguları doğru orantılıdır?

Bu maddeye %78'i kesinlikle evet, %21'i evet cevabını vermiştir. Sonuçta genelin %99'luk kısmı şirketin kişisel gelişimine verdiği önem ile kişilerin kuruma bağlılıklarının artması arasında doğru bir orantı olduğunu düşünmektedirler.

22. İşbaşı ve hizmet içi eğitimlerin verilmesi iş başarısını arttır mı ?

Bu maddeye % 73 kesinlikle evet, %26'sı evet cevabını vermiştir. Sonuçta genelin %99 luk kısmı şirket içerisinde gerçekleştirilen eğitimlerin tamamının iş başarısını olumlu yönde etkilediğini düşünmektedirler.

23. Kurumun insan kaynağı gelişimi için yatırım yapması kişisel çaba gelişimini hızlandırır mı ?

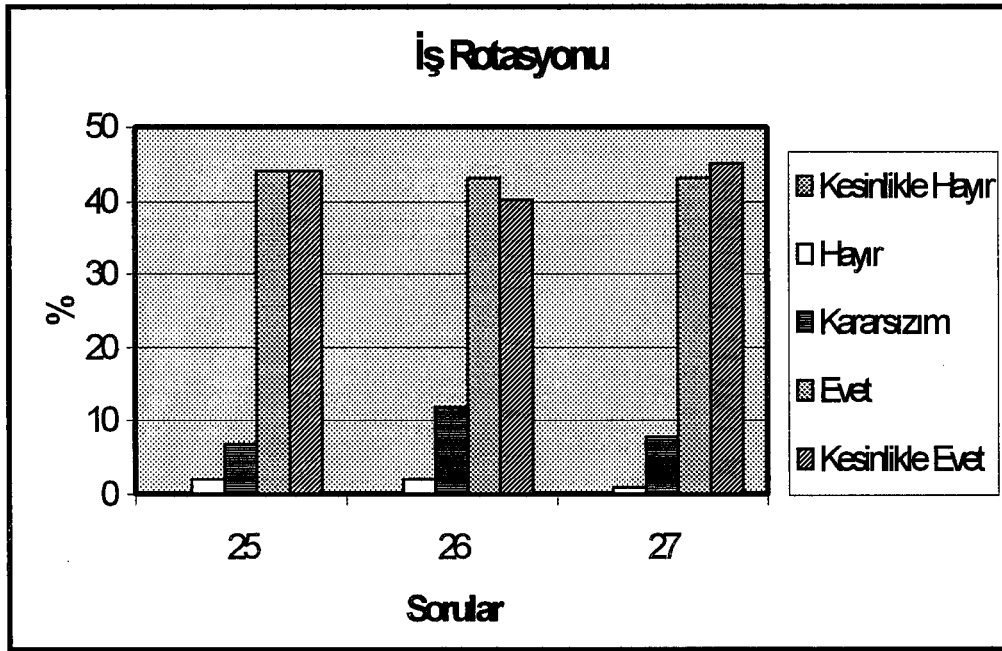
Bu maddeye % 80'i kesinlikle evet, %17'si evet cevabını vermiştir. Sonuçta genelin %97'lik kısmı şirketin insan kaynağına önem verildiğinin bilinmesi ve görülmesinin kişisel gelişim çabalarını hızlandırdığını belirtmişlerdir.

24. Hizmet içi eğitim ya da kişisel gelişim programlarına dahil edilmemek şirkete bağlılığı azaltır mı ?

Bu maddeye % 74'ü kesinlikle evet, %20'si evet cevabını vermiştir. Sonuçta genelin %94'lük kısmını belirli kişisel gelişimi için gerekli olan eğitim programlarına dahil edilmemenin şirkete olan bağlılıklarını azaltacağını söylemişlerdir.

Genel olarak bakıldığında eğitim ve gelişim aktivitelerinin çalışanlar için büyük önem taşıdığı görülmektedir. Kişiler hem bireysel gelişimlerinin sağlanabilmesi hem de şirketin kendisine verdiği önemi sorgulayabilmek için , eğitim kaynaklarından yararlanmayı önemli bir kriter olarak görmektedirler. Eğitim programlarına katılmamanın şirkete bağlılıklarını azaltabileceği gibi, insan kaynağına yatırım yapıldığının bilinmesinde kişisel gelişimi hızlandıracağı belirtilmiştir.

İş Rotasyonu



Veriler cevapların soru bazında frekans grafiği

	25. soru	26. soru	27. soru
1	0	0	0
2	4	1	1
3	2	5	3
4	35	46	33
5	58	48	57

Veriler cevapların soru bazında % oranları tablosu

İş rotasyonu konu başlığı altında 3 madde yer almaktadır.

25. Kurum içerisinde değişik alanlarda çalışmak yeterlilik ve çalışma isteğini artırır mı?

Bu maddeye %58'i kesinlikle evet, %35'i evet cevabını vermiştir. Sonuçta genelin %93'lük kısmı belirli periyodlarla kurumun farklı alanlarında çalışmanın yeterlilik ve çalışma isteklerini arttıracaklarını söylemişlerdir.

26. Sadece tek bir konu üzerinde çalışıyor olma kuruma bağlılığını azaltır mı ?

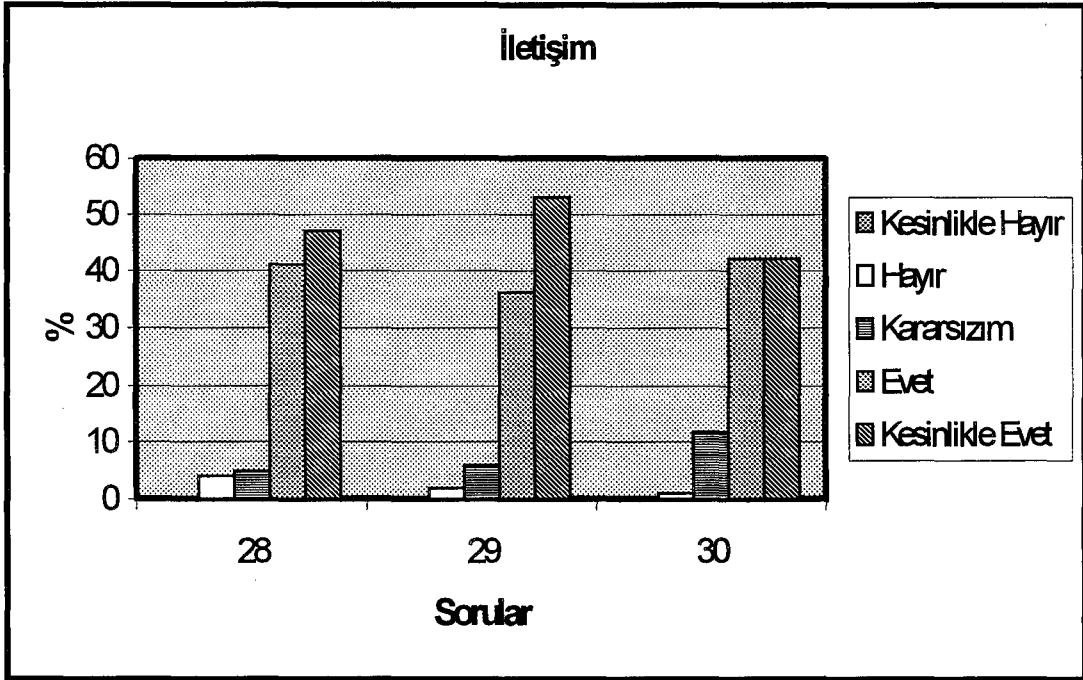
Bu maddeye % 48'i kesinlikle evet, %46'sı evet cevabını vermiştir. Sonuçta genelin %94 luk kısmı sadece tek bir konu ili ilgili çalışmanın yeterli olmayacağını, bunun bir süre sonra kuruma duydukları bağlılığı azaltabileceğini söylemektedirler.

27. Rotasyon bir kişisel gelişim için bir ihtiyaç mıdır ?

Bu maddeye % 57'si kesinlikle evet, %33'ü evet cevabını vermiştir.. Sonuçta genelin %90 lık kısmı rotasyonun kişisel gelişim için bir ihtiyaç olduğu inancındadır.

İş rotsyonu konu başlığı altında ele alınan sorulara verilen cevaplara bakıldığında , örgüt içerisinde dönemsil olarak yapılabilen rotasyonun kişiler için önemli bir ihtiyaç olduğu ortaya çıkmaktadır. Çünkü büyük çoğunluk rotasyonun kişisel gelişim için bir ihtiyaç olduğunu düşünürken, kişilerin tek bir konuda uzmanlaşmak istemedikleri, birden gazla alanda tecrübe sahibi olmalarının çalışma isteklerini arttırdığı ortaya çıkmıştır. Buradan da anlaşılmaktadır ki rotasyon çalışan için önemli bir gereksinimdir.

İLETİŞİM



Veriler cevapların soru bazında frekans grafiği

	28. soru	29. soru	30. soru
1	0	0	0
2	4	2	1
3	2	3	10
4	30	24	28
5	61	67	58

Veriler cevapların soru bazında % oranları tablosu

İletişim konu başlığı altında 3 madde yer almaktadır.

28. Performans değerlendirmesi bilinçli gelişim planlarının yapılmasını olumlu etkiler mi ?

Bu maddede %6'i kesinlikle evet, %30'u evet cevabını vermiştir. Sonuçta genelin %91'lik kısmı performans değerlendirme sisteminin gerekliliğine ve bilinçli gelişim planları için önemine inanmaktadır.

29. Yönetim kararlarından haberdar edilmemek çalışanları olumsuz etkiler mi ?

Bu maddede % 67'si kesinlikle evet, %24'ü evet cevabını vermiştir. Sonuçta genelin %91 lik kısmı şirket içerisinde gerçekleşen olaylardan ve şirketle ilgili olan konulardan haberdar edilmek istemektedir. Hatta şirkete ait kararlardan haberdar edilmemelerinin kendilerini olumsuz etkileyeceğini belirtmektedirler.

30. Açık iletişim ve doğru bilgilerin paylaşımı şirketin güvenilirlik göstergesi olarak kabul edilebilir mi ?

Bu maddede % 58'I kesinlikle evet, %28'I evet cevabını vermiştir. Sonuçta genelin %96 lik kısmı açık iletişim ve doğru bilgilendirmenin bir güvenilirlik göstergesi olduğunu düşünmektedirler.

Genel olarak bakıldığında iletişimin çalışanlar arasında büyük önem taşıdığı görülmektedir. Gerek kendi gerekse şirket ile ilgili haberleri doğru ve açık bir şekilde almaları şirkete olan güvenlerini arttırmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarının gelişimleri için önemli olduğudurken, şirket ile ilgili kararlardan haberdar olmaları şirkete olan aidiyat duygularını kuvvetlendirmektedir.

1.1.7.Yorum

Anket sonuçlarına bakıldığında; çalışanlar hangi kriterlere göre ücret aldıklarını bilmek, başarı sonrasında ödüllendirilmek, örgüt içerisinde aynı işi yapan kişilerle eşitlikte ücret almak istemektedirler. Bunun yanında yaptığı işin değerlendirilerek karşılığının tam olarak verilmesi çalışma isteğinin pekiştiricilerinden biri olarak görülmektedir.

Bu temel şartların sağlanması kişileri olumlu etkilemekte,iş yapmak isteğini arttırmakta, çalışma isteğini pekiştirmekte özetle söylemek gerekirse motivasyonlarını arttırmaktadır. Kariyer yönetiminin bir bacağı olarak değerlendirilen performans yönetimi ele alındığında, daha önceki bölümlerden hatırlanacağı üzere beraberinde sağlıklı bir ücret yönetimini getirmektedir. Çalışanlar başta belirlenen performans kriterlerine göre değerlendirilmekte, herkez çalışmasının sonucunu almakta ve sonucunda belirlenecek ücret objektif olarak performansına göre çıkarılmaktadır.

Kariyer yönetimi beraberinde zorunlu olarak performans değerlendirmeyi getirmekte, performans değerlendirmesi sonuçlarına göre yapılan ücretlendirme kişilerin istekleri doğrultusunda olmakta ve kişilerin motivasyonları artmaktadır. Sonuç olarak kariyer yönetimi, uygulamayı zorunlu kıldığı yöntem sayesinde çalışanların motivasyonunu artırmaktadır.

Kişilerin bireysel planlarını yöneticileriyle belirlemek istemekte, şirket içerisinde bazı pozisyonlara aday olduğunu bilmek kişisel gelişim isteğini arttırmaktadır. Yine kişilerin hangi kriterlere göre ölçüldüğünü bilmeleri ve bu değerlendirmelerin objektif olduğuna inanmalarıda şirkete bağlılıklarını, çalışma isteklerini ve motivasyonlarını doğrudan etkilemektedir. Kariyer yönetimine dönüp ana hatlarıyla inceleyecek olursak, kariyer yönetiminin temel amacı şirket ve kişi hedeflerini birleştirip ortak çıkarlar doğrultusunda çalışan mutluluğunu sağlamaktır.

Kişilerin ankette verdikleri cevaplara bakıldığında “ benim için önemli ye da mutluluğum için gerekli ” diye tanımladıkları birçok kavramı kariyer yönetimi ya da destekleyici sistemleri karşılama, kişilerin motivasyonunu sağlamaktadır.

Bir diğer konu kararlara katılımıdır. Kariyer yönetimi sistemin uygulanışı gereği kişilerin kendi adına verilecek kararlara katılımı kaçınılmazdır. Kişiler kendi bireysel kariyer planlarını oluşturur, işiyle ya da gelişimiyle ilgili kararları ağırlıklı olarak kendileri verirler. Bu boyutuylada kişilerin kararlara katılımını sağladığı ve kişilere özerklik tanıdığı için kariyer yönetimi çalışan motivasyonunu arttırmaktadır.

İşte ilerleme konu başlığına gelindiğinde, hatırlayacak olursak kariyer yönetiminde örgütün kişi üzerinde aldığı kararlardan ilki terfi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kariyer yönetiminin ve berabirende destekleyici sistemiyle birlikte kariyer planlamasının temel amaçlarından biri kişilere işlerinde ilerleme imkanının tanınmasıdır. Kariyer yönetimi kapsamında kişilerin kariyer planlarından yola çıkarak , kişi gelişim planları oluşturulur ve kişilerin gösterecekleri performans sonrasında olası pozisyonları üzerinde çalışarak, kişilerin belirlenen olası pozisyonlar için geliştirilmesi sağlanır.

Kariyer yönetimi kapsamında; kişilerin haksızlığa uğramaları yada uzun süre yeterliliklerini yitirecek boyuta gelene kadar aynı pozisyonda kalmalarında engellenecektir. Yine ankat sonuçlarından görüldüğü gibi; haksızlığa uğranıldığının düşünülmesi ya da uzun süre aynı görevde kalmak örgütün güvenilirliğini yok edip çalışanların motivasyonunu kırmaktadır.

Daha önce belirttiğimiz gibi performans değerlendirme; kişilerin haksızlığa uğramalarını engelleme görevi görürken bir diğer taraftan kişilere kendi gelişimlerinin gidişatı ile ilgili çok net sonuçlar verebilecektir. Ayrıca kariyer yönetimi kapsamında oluşturulan gelişim planları bir kişinin çok uzun süre, güven kaybına yol açabilecek boyutta aynı görevde kalmasını imkansız kılmaktadır. Aynı zamanda yine hatırlanacak olunursa, kariyer yönetimini destekleyen sistemlerden söz ederken iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi kavramlardan söz edilmiştir. İş rotasyonu da, iş zenginleştirmede kişilerin gelişim planları doğrultusunda ihtiyaç duydukları yeterlilikleri kazanabilmeleri için gerçekleştirilen sistemlerdir. Bu yönüde kişilere birden fazla yeterlilik kazandırılarak, bilgi, beceri ve ilgilerini çeşitlendirerek, kariyer yönetimi sayesinde motivasyon artırılabilir.

Amaç birliği ele alındığında yine kişisel ve örgüt hedefleri vardır ve aynı amaç doğrultusunda bu hedefler için çalışmak temel esastır. Çalışanlar kendi hedeflerinin şirket tarafından önemsendiğini bilmek, şirket içerisinde uzun vadeli planlara dahil edilmek, şirket içerisinde bir gelecekleri olduğunu bilmek ihtiyacı içindedirler. Şirket içerisinde bir gelecekleri olmadığını bilmeleri şirketten kopmalarına, çalışma motivasyonlarının yok olmasına neden olmaktadır. Bu nedendenirki kariyer yönetimi uzun vadeli ortak hedefler sayesinde hem kişiyi şirkete bağlama, hemde çalışma motivasyonunu koruma görevini üstlenmektedir.

Kişilerin yaptıkları işe göre yetki ve sorumluluklarının tanımlanması ve yeri geldiğinde kişinin yeterliliklerine güvenerek kişiye serbestlik tanınması

araştırmamızda da görüldüğü gibi kişiler için büyük önem taşımaktadır. Zarar görmeme adına çoğu zaman örgütlerin mümkün olduğunca kontrol altında tutmaya çalıştıkları yetki kavramı, kariyer yönetimi aşamaları içerisinde bir sorun olmaktan çıkabilmektedir. Şöyleki kişinin zayıf ve güçlü yönlerinin tanımlanarak gelişim planlarının oluşturulması sonucunda kişinin yeterliliklerine göre görevlendirme gerçekleştirilecek, tüm görevlendirmelerin ihtiyaç duyduğu yetki ve sorumluluk kendiliğinden kişiye verilecektir. Aynı zamanda amaç kişi gelişimi ve yeterliliğini artırmak olduğundan, kişiye gerekli yetki ve sorumluluk verilerek işi sahiplenmesi sağlanacaktır. Kariyer yönetimi bu boyutuyla çalışan motivasyonunu olumlu yönde etki etmektedir.

Eğitim ve gelişim, kariyer yönetimi kavramının bir diğer bacağı olarak tanımlanmaktadır. Çünkü eğitim ve gelişim araştırmada da görüldüğü gibi ; şirketin kişisel gelişim için sunduğu bir fırsat, kişinin işini daha iyi yapabilmesi için bir araç, şirketin kişiye gösterdiği değer en somut göstergesidir. Şirket kişilere eğitim ve gelişimleri ile ilgili zaman ve para ayındıkça ve imkan sağladıkça, kişilerin şirkete ait olma duyguları kuvvetlenmektedir. Bu eğitimlerin kişilerin gerçekten ihtiyaç duydukları türden olması, somut olan kişisel gelişim planlarına destek vermesi ve şirketin kişiyi bu yönüyle ciddiye alması önemli bir motivasyon kaynağıdır ve kariyer yönetimi sistemi gereklilikleri doğrultusunda saymış olduğumuz tüm maddeleri gerçekleştirir.

Son olarak ele alınacak boyut iletişim konusudur. Araştırmada görüldüğü gibi, iletişimin doğru, yalın ve sürekli olması çalışanın kendini önemli hissetmesi, ortak amaçları paylaşması, performans sonuçlarının değerlendirilmesini sağlamsı yönüyle önemli bir motivasyon kaynağıdır. Olay kariyer yönetimi boyutuyla ele alındığında, performans değerlendirme sisteminin yürütülmesi, amaç ve hedeflerin ortaklaşması, ortak amaçları için stratejilerin oluşturulması, eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek giderilmesi ve benzer süreçlerinin tümü kariyer yönetimi kapsamındadır ve ancak etkili ve yalın bir iletişimle sağlanabilir

Sonuç olarak kariyer yönetim sistemi ve beraberinde kariyer planlaması sistemi uygulanması ve gereklilikleri yönü ile tüm motivasyon özendirici araçlarını içine almaktadır Çünkü kariyer yönetimi bir sistemler bütünüdür ve gerek içerdiği gerekse destek aldığı sistemlerin enönemli ve ortak amaçlarından biri çalışan motivasyonunu arttırmaktır. Bu nedenden dolayı kariyer yönetimi çalışan motivasyonunu arttırmaktadır.

SONUÇ

İleri sanayi toplumunda özellikle son 10 – 15 yıl içinde teknolojinin öncülük ettiği değişim süreci içinde , giderek yoğunlaşan uluslararası rekabetinde etkisiyle zorunlu olarak yeni yönetim arayışları gündeme gelmiştir. Başarının en önemli kaynağının insan olduğunun anlaşılması, ‘önce insan’ felsefesinin kabulünün artması, birey etkisinin hergeçen gün daha öne çıkmasına ve belirginleşmesine neden olmuştur. Bir zorunluluk haline gelen bu değişim , yönetim anlayışındaki değişimi körüklemiş, tüm bunlar günümüzde kullanılmakta olan ve hergeçen gün gerekliliği ispatlanan sistemlerin doğuşuna neden olmuştur.

Bu yönetim sistemi değişikliği her alan ve kademedeki gündeme gelmiş, sadece personel işlemleri, işe alma, ve sosyal haklarla ilgili çalışırken geleneksel personel departmanlarının yerini yepyeni sistem ve gerekliliklerin öncülüğünü yürüten insan kaynakları departmanlarının almasına neden olmuştur.

Özellikle son yıllarda, performans, tatmin ve bu kavramların işgücü devri üzerindeki etkilerinin incelenerek sonuçlarının ortaya konmasıyla insan kaynakları yönetim sistemleri oluşturulmaya başlanmıştır. Yeni bir yaklaşım olarak doğan insan kaynakları yönetimi, davranış bilimleri teknikleriyle sürekli ve etkili gelişmeyi esas alarak, kendisine, hedef kitlesi için zorunlu olan, geniş bir gelişim perspektifi çizmiştir.

Bu geniş perspektif içinde insan kaynakları yönetim sisteminin kavramlarından birkaçı özellikle büyük önem taşımaktadır. Bu kavramlardan biri “kariyer kavramı” olarak ortaya çıkmış, yapılan araştırmalarda kişilerin çoğu zaman paradan ziyade örgüt içinde sahip oldukları iş ve kariyeri ön plana çıkardıklarının anlaşılmasıyla önemi üzerinde hassasiyetle durulmaya başlanmıştır.

Bir diğer vazgeçilmez kavramın ‘motivasyon’ olduğu görülmüş, motivasyon gerekleri yerine getirilmedikçe ve çalışanlarda motivasyon sağlanamadıkça başarıdan ve uygulamalardan söz edilemeyeceği anlaşılmıştır. Yapılan yatırımlar ya da kurulan sistemlerin gerekli motivasyon sağlanamadıkça başarılı olduğunun görülmesi, ihtiyaçlar giderilmedikçe ve kişilere beklentileri olan kariyer imkanları sunulmadıkça motivasyonun sağlanamıyor olması özellikle bu iki kavramın iç içe geçmesine ve önemlerinin artmasına neden olmuştur.

Organizasyonlar tarafından kişileri yönetmenin güç olduğunun anlaşılması ancak, istekleri değerleri, yetenekleri doğrultusunda kendisini kanıtlamalarına fırsat verilmesi halinde kişilerin kolaylıkla işe motive olduklarını belirlemesiyle sistemlerin

benimsenip kurulması hız kazanmıştır. Bu sistemlerden biri de kariyer yönetim sistemidir .

Kariyer yönetimi kişinin şirkete dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak, yapmakta olduğu işi yapabilmesi için yeterliliklerini geliştirmesi, ileride üstleneceği pozisyonlar için yeni yeterlilikle kazanma sürecidir. Tanımından da görüldüğü gibi uygulamanın bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutu bulunmakta, sistemin olumlu çıktılarında her iki tarafta etkilenebilmektedir. İster örgütsel isterse bireysel boyutta ele alınsın, kariyer yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerinde önemli olumlu etkiler yaptığı yadsınamayacak bir gerçektir .

Bunun dışında kariyer yönetiminin kariyer planlaması ve kariyer geliştirilmesi olma üzeri iki ana bileşenden oluştuğunu söylemekte mümkündür. Kariyer planlaması; genel olarak kariyer ile ilgili hedefler ve bu hedeflere ulaşacak yolları seçme olarak tanımlanabilir. tanım olarak kariyer yönetimine benzesede burada asıl görev yüklenen kişinin kendisidir. Kişi, eğitim, bilgi, yetenek ve kişiliğine göre kendine ait en doğru kariyer planını yapmalı, uygulama ve değerlendirme boyutunu gözden geçirmelidir.

Kariyer geliştirme ise planlama boyutu sonrasında uygulama aşamasında kullanılacak ve faydalanılacak kaynakların etkin olarak tanımlanması, işe koşulması, sonuçlarının değerlendirilmesi sürecidir. Fakat her koşul ve durumda kariyer yönetiminin örgütsel ve bireysel boyutu etkinliğini kaybetmez. Bu nedenle hem kişiye hemde örgüte büyük görevler düşmektedir.

Kariyer yönetimi kavramında kişiye düşen görev kendi kariyer planını yapması, uzun ve kısa dönem hedeflerini net olarak belirlemesi, kendi güçlü ve gelişime açık yönlerini çok objektif olarak değerlendirmesi, örgütten neler beklediğini tanımlayabilmesi ve kendi bireysel gelişimi için tüm kaynakları etkin bir şekilde kullanmayı öğrenmesidir.

Kariyer yönetiminde örgüte düşen boyut daha farklı ve büyüktür. Örgüt çalışanların tüm ihtiyaçlarını karşılayacak ve kendi çıkar ve beklentilerini koruyabilecek etkin bir kariyer yönetimi sistemi uygulaması için destek sistemlere ihtiyaç duymaktadır.

Bunlardan ilki ve en etkin olanı performans değerlendirme sistemidir. Çünkü örgüt kendi ihtiyaçları doğrultusunda belirleyeceği ve yatırım yapacağı kişilerin, tanımlanan hedeflere ulaşma başarısını ölçebilecek etkin ir değerlendirme sistemine

ihtiyaç duymaktadır. Çalışan ve yöneticisi arasında (diğer bir deyişle çalışan beklentileri ile örgüt beklentileri arasında) ortak karar sonucunda çıkan hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflere ulaşmak için stratejilerin geliştirilmesi, ihtiyaç duyulan yeterliliklerin giderilmesi ve sonucunda yine birlikte gözden geçirilmesini sağlayan performans değerlendirme sistemi, somut kriterleri sayesinde de adaletsizlik ve güvensizlik kaygılarını ortadan kaldırmaktadır.

Performans değerlendirme sistemi uygulamaları sonucunda birey kendi istediği ve bireysel gelişimine destek olacak hedefler üzerinde çalıştığı, somut kriterlere göre değerlendirilerek haksızlığa uğramadığı, performansına göre kendisine yatırıms yapıldığı düşüncesiyle iş memnuniyetini dolayısıyla motivasyonu yakalayabilecektir. Ayrıca amaç ortaklığı taşıyor olam ta çalışan açısından önemli bir motivasyon kaynağıdır.

Eğitim ve gelişim sistemi kariyer yönetimi sisteminin birdiğer önemli yapıtaşı olarak göze çarpmaktadır. Performans değerlendirme sistemi içerisinde kişilerin ihtiyaç duydukları yeterliliklere ulaşabilmeleri eğitime ve eğitim uygulamalarına ihtiyaçları bulunmaktadır. Değişimin hızı içerisinde bilgi ve yeterlilik düzeyini arttırarak hem kendi hemde örgüt hedefleri için gelişim vazgeçilmez bir faktördür. Yine kariyer yönetimi içerisinde de gelişim haritaları oluşturulan personel için eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, sonrasında pozisyon için gerekli gelişimin sağlanması etkin olarak yürütülen eğitim aktiviteleri ile olmaktadır.

Eğitim ve gelişim etkinlikleride çalışan motivasyonu için oldukça önemli etkinliklerdir. Kişilerin kendilerine önem verildiği ve yatırım yapıldığını bilmeleri, örgüte aidiyat duygularını arttıracaktır. Bunun yanında kişinin kendisinde yetersiz gördüğü alanların giderilmesi kişinin kendine duyduğu güveni arttıracak, kişi bilgilerinin daha etkin kullanabilecek ve bunun sonucunda kendisine sunulan yetki – sorumluluk çalışanın motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir. Yine gelişim süreci sonucunda ortaya çıkacak bilgi birikimi ve kendine güven kararlara katılımı beraberinde getirecek bu da motivasyonu arttıracaktır.

Belirlenen hedeflere uygun olarak gerçekleştirilen performans değerlendirme, eğitim ve gelişim imkanlarının sağlanması dışında görevler arası değişim ve rotasyon da kariyer yönetimi sisteminin önemli destekleyici sistemlerindedir. Görevler ya da bölümler arası gerçekleştirilen rotasyon planları sayesinde çalışanlar yaptıkları işe farklı bir gözle bakmayı öğrenecekler, tüm konulardaki yeteneklerini değerlendirme fırsatı bulabilecekler ve monotonluktan kurtulacaklardır. Tüm bu artı yönler hem

çalışana hemde örgüte büyük faydalan sağlayabilecektir çünkü kariyer yönetimi sisteminin oluşturulması hem örgütsel hemde bireysel açıdan büyük önem taşımaktadır.

Kariyer yönetimi çalışanların bilgilerine yatırım yapma ve işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli altyapıyı kuran temel araçtır. İnsan kaynakları bölümü tarafından yürütülen çalışmalarda, yönetim ve planlamanın uzun vadeli hedeflerini belirleme ve geliştirme imkanları yaratılırken, çalışan bireylerin kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanmasına, kişinin motive edilmesine katkıda bulunur.

Kariyer geliştirmenin öncelikle birey üzerinde yaratacağı olumlu etkiler incelendiğinde başarı ve verimliliği artırdığı bir gerçektir. Özellikle belirli işlere yönelik personelin bulunmaması yüzünden boş kalan kadrolarda ellerindeki değerle elemanları korumak için son zamanlarda gerek Batı, gerekse ülkemizde organizasyonlar için kariyer yönetim etkinlikleri yeni bir önem kazanmıştır. Bunun bir nedenide kariyer yönetimi, örgüt içerisinde başarılı olan elemanların başka yerlere kaçısını önlemenin ve onları korumananın iyi bir yoludur.

Örgüt, yeteneği kanıtlanmış, gelişme potansiyeline sahip elemanları elde tutmak amacıyla kariyer yönetiminden daha fazla yararlanmak durumundadır. Performans değerlendirme sisteminden yararlanarak çalışanın gücünden, yeteneğinden emin olduğu elemanın gelişmesine yardımcı olan örgüt, onlara sunduğu gelişim planları ve eğitim fırsatlarıyla elemanlarına sahip çıkmış olur. Kendisine yatırım yapılan çalışan mesleki gelişimini arttırmanın yanında, çalıştığı örgüte bağlılığıdaartacaktır. Böylelikle hem bireyin hemde örgütün performansı yükseltilmiş olacaktır.

Kariyer yönetiminin birey üzerinde de çok olumlu etkileri bulunmaktadır. Elemanlarının kariyer gelişmelerine önem veren örgütler, bireyi meslekte ilerlemeleri için sürekli teşvik ederler. Özellikle kariyer geliştirme etkinlikleri sonucu, boşalan önemli pozisyonlar için bireyi dışarıdan almak yerine, içerden eleman yetiştirmek için örgüt çaba sarfedecek bu işleyiş çalışanlar arası amaç birliğinin doğmasını sağlayacaktır. Biri kendisi hakkında olumlu düşünüldüğünü bildiği için daha çok çalışmaya başlayacak, bireyin verimliliği artacak ve örgüt kişiye daha çok yatırım yapmaya başlayacaktır. Karşılıklı gelişim devam ettiği sürece performan yükselecek ve süreki motivasyon sağlanabillacaktır.

Sonuç olarak kariyer yönetimi sistemi uygulanması sırasında zorunlu kıldığı ve destek aldığı diğer sistemlerle birlikte örgüt ve kişiye büyük yarar sağlamakta, gerek kariyer yönetimi gerekse destekleyici sistemlerin getirileri motivasyonu

arttırmaktadır. Bu nedenledirki günümüz gelişim hızında ayakta kalmak isteyen ve çalışan tatminini amaç edinen şirketlerin kariyer yönetim sistemini uygulamaya almaları yararlarına olacaktır. Kariyer yönetimi gerekliliklerinin karşılanması kişiyi ve örgütü daha verimli , dehe tatmin olmuş hale getirmektedir ve kariyer yönetimi uygulaaları çalışan motivasyounu olumlu yönde etkilemektedir.

EKLER

KİŞİSEL TUTUM ÖLÇME ANKETİ

Aşağıdaki anket akademik bir tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Çalışma Kariyer Yönetimi'nin "motivasyon (güdüleme)" üzerindeki etkisini belirlemek için "tutum ölçme" amacına yöneliktir. Anket sonucunda ulaşılabilecek değerler bir kuruluşun Kariyer Yönetim Modeli'nin geliştirilmesine katkı sağlayabilecektir. Bu nedenle görüşünüze baş vurulmaktadır. Görüşünüzü rakamla sıralanmış maddelerin karşısında harflerle belirtilen beş seçenektan en uygununu işaretleyerek belirtiniz. Bu seçenekler;

- (1) Kesinlikle Hayır
- (2) Hayır
- (3) Kararsızım
- (4) Evet
- (5) Kesinlikle Evet

Lütfen sizi tanımlayan herhangi bir bilgiyi form üzerinde belirtmeyiniz. Gösterdiğiniz ilgi ve duyarlılık için şimdiden teşekkür ederim.

Hayriye ERCAN

- 1 Ücretlendirme ölçütlerini bilmek çalışma isteğini artırır mı? (1) (2) (3) (4) (5)
- 2 Başarıya maddi ödül uygulaması başarıyı artırır mı? (1) (2) (3) (4) (5)
- 3 Maddi doyum çalışma isteğini artırır mı? (1) (2) (3) (4) (5)
- 4 Eşit işe eşit ücret uygulanmayışı çalışma isteğini düşürür mü? (1) (2) (3) (4) (5)
- 5 Yöneticinin gelecek planlarını bilmesi aidiyet hissini azaltır mı? (1) (2) (3) (4) (5)
- 6 Çalışana, kurum içindeki bazı ileri konumlara aday olduğu hissettirmek onun gelişim isteğini artırır mı? (1) (2) (3) (4) (5)
- 7 Başarı ölçütlerinin bilinmesi çalışma isteğini artırır mı? (1) (2) (3) (4) (5)
- 8 Değerlendirmede objektiflik çalışanın kuruma güvenini etkiler mi? (1) (2) (3) (4) (5)
- 9 Yönetim kararlarına katılım olanağı verimliliği artırır mı? (1) (2) (3) (4) (5)
- 10 İşle ilgili kararlara katılım olanağı çalışanın işi sahiplenme duygusunu zayıflatır mı? (1) (2) (3) (4) (5)
- 11 Haksızlığa uğrandığının algılanması kuruma güvenini sarsar mı? (1) (2) (3) (4) (5)
- 12 Kurum içinde ilerleme olanaklarını bilmek çalışma isteğini artırır mı? (1) (2) (3) (4) (5)

13	Çalışana yatırım yapıldığını hissettirmek motivasyonu artırıcı bir etki yaratır mı?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Uzun süreli konum değiştirmeme çalışanın motivasyonunu olumlu yönde etkiler mi ?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Kişisel hedeflerini yönetim tarafından önemsendiğini çalışana hissettirmesi aidiyat hissini gelişmesine katkı sağlar mı ?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Çalışanın kişisel hedeflerinin kurumsal hedeflere sağladığı uyum düzeyi çalışan için bilinmesi gereken bir şey midir ?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	İlerleme olanağının olmaması çalışanları kurumsal hedeflerinden uzaklaştırır mı ?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Yönetimin çalışanla ilgili uzun planlarını bildirmesi güven ortamını güçlendirir mi ?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Çalışanların işle ilgili yetki ve sorumluluklarını arttırmak onun işi sahiplenme düzeyini artırır mı?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Yeterlilik düzeyinin güvenilirliği dikkate alınarak kararlara serbestlik tanınması kişisel gelişimi artırır mı ?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Kurumun kişisel gelişim olanaklarının genişliği ile çalışanların kuruma bağlılık duyguları arasındaki bağ doğru orantılıdır?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	İşbaşı ve hizmet içi eğitimlerin iş başarısına olumsuz etkilerinde olabilir mi ?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Kurumun insan kaynağının gelişimi için yatırım yapması kişisel çabanın gelişmesini hızlandırır mı ?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Hizmetiçi eğitim ve kişisel gelişim programlarına katılım çalışanların aidiyat hissini güçlendirir mi ?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Kurum içinde değişik üretim alanlarında çalışmak yeterlilik ve çalışma isteğini artırır mı ?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Birden çok alanda yeterliliğe sahip olmak kuruma bağlılığı zayıflatır mı?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Kişisel gelişim ihtiyacı rotasyon tarafından karşılanır mı?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Rotasyon kişisel gelişim için bir ihtiyaç mıdır?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Performans değerlendirmesi bilinçli gelişim planlarının yapılmasını olumlu etkiler mi ?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	Yönetim kararlarından haberdar edilmemek çalışanların verimliliğini olumsuz etkiler mi ?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	Açık iletişim ve paylaşılan bilgilerin doğruluk düzeyi bir kurumun güvenilirlik göstergesi olarak kabul edilebilir mi ?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

KAYNAKÇA

Kitaplar

- ADAL Hasan, **Kamu Personeli İdaresi**. Ahmet Sait Matbaası. İstanbul, 1986.
- AKAR İlter, **İşletme Yönetimi**. Üçel Yayıncılık – Dağıtımcılık , İzmir, 1984.
- AKAT İlter – BUDAK Gönül – BUDAK Gülay, **İşletme Yönetimi**. İstanbul, 1994.
- AYDEMİR Nilgün, **2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**. TÜGIAD, 1995.
- AKTAŞ Ahmet, **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**. Ofset Matbaası, Ankara, 1989.
- AKDEMİR Ali, **Etkili ve Verimli İş Gördürme Aracı Olarak Katılımlı Uygulama Teknikleri**. Anadolu Ün. Yay. No: 560. Kütahya, 1992.
- ARGÜDER Mehmet, **Örgütsel Kariyer yönetimi ve Yapı Kredi A.Ş’de Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. A.Ü. Sosyal Bilimler Enst., Eskişehir, 1998.
- AŞKUN İnal Cem, **İşgören**. Eskişehir, 1982.
- ATAOL Alpay, **Kariyer Yönetimi**. İzmir, 1999.
- AYTAÇ Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**. Epsilon Yayıncılık 1. Baskı, İstanbul, Aralık, 1997.
- BAYSAK EROĞLU Leyla, **Kariyer Planlaması ve Uygulamasından Örnekler**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü Sosyal Bilimler Ens., İstanbul, 1995.
- BİNGÖL Dursun, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. Atatürk Üniversitesi Basım Evi, Erzurum. 1990.

BONNE Loise E , KURTZ Daviz L., **Management**. 3. Edt. Mc Graw Hill, New York, 1992.

BROWN Clair , REICH Micheal & STERN David, **Becoming a High Performance Work Organization: The Role of Security, Employee Involment, and Training**. Berkeley: University of California, 1992.

CACIO Wayne F., **Managing Human Resources**. Mc Graw Hill, 3rd Edi.,1992.

CACIO Wayne F., **Managing Human Resources**. Mc.Millan Publ, Comp. New York, 1993.

CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**. Adım Yayıncılık, Ankara, 1991.

CAN Halil, TACER Meral, **İşletme Yönetimi**. Doğan Basımevi, Ankara 1987.

CAN Halil, AKGÜN A., KAVUNCUBAŞI Ş., **Kamu ve Özel Kesiminde Personel Yönetimi**. 2. Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1995.

CEBİROĞLU Rıdvan, **Çocuk Akıl Sağlığı ve Hastalıkları**. İst. Üniv.Tıp Fak. Yayın No:133, Cilt no .17 İst. 1982.

COLE Donald W., **Meslek İntiharı**. (Çev. Yakup Koşar) Modern Yönetim Dizgisi, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1987.

ÇELEBİ Zevcan, **İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Eskişehir Arçelik İşletmesinde Bir Uygulama**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü . Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.

DE CENZO & ROBBINS, **Human Resource Management**. 5th Edi. John Wiley, 1996.

DEMİRTAŞ Serpil, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**. Cem Ofset A.Ş, 1.Baskı, İstanbul 1995.

DERELİ Toker, **Örgütsel Davranış**. Mentuş Kitabevi, 3.baskı, İstanbul, 1995.

DESSLER Garry, **Personel Management**. 4th Edi. Prentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey, 1999.

DİCLE Atilla, **Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma**. ODTÜ İlimler Fak. Yay. 35, Ankara 1985

DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 1983, s. 254'ten aktaran CAN Halil , AKGÜN A, KAVUNCUBAŞI Ş., **Kamu ve Özel Kesiminde Personel Yönetimi**. 2.Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara 1995

DRUCKER Peter, **Yönetim**. (Çeviren: Fatoş Dilber) ODTÜ Yayınları, 1995.

EKŞİ Aysel, **Gençliğimiz ve Sorunları**. İstanbul Üniversitesi, Yayın No: 2790, İstanbul,1982.

FIDAN Nurettin – ERDEN Münire, **Eğitime Giriş**. İstanbul ,1995.

GEORGE Jennifer M, JONES Gareth R , GARETH R., **Understanding and Managing Organizational Behaviour**. Addison Wesley Publishing Comp., New York, 1996.

GRİFFİN Ricky W., **Management**. 4th. Edi. Hought on Mifflin Comp. 1993.

GÜRSOY Bedri, **Verimlilik Üzerine Düşünceler**. MPM Yay. No.324, Ankara, 1985.

HALL Douglas T., **Career Development The International Library of Management**. Dartmouth Publ. Comp. 1994.

- HATİBOĞLU Zeyyat: **İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı.** Dizgi Matbaası, İstanbul, 1986.
- HANDLİN Hary C., **The Company Built Upon The Golden Rule: Lincoln Electric.** New York , Haworth Press , 1992.
- İLTER Akar, **İşletme Yönetimi.** Üçel Yayımcılık – Dağıtımcılık , İzmir – 1984.
- İNCİR Gülten, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme.** MPM Yayını, No: 401, Ankara, 1990.
- IVANCEVICH J , W.GLUECK, **Foundations of Personnel Human Resource Management,** 1986'dan aktaran; Leyla Baysak EROĞLU, **Kariyer Planlaması ve Uygulamadan Örnekler,** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sos.Bil.Ens. 1994.
- JAY Barney B - RICKY Griffin W., **The Management of Organization : Strategy, Structure, Behaviour.** Houghton Mifflin Company, Boston, 1992.
- JOHNSO Mike, **Gelecek Bin Yılda Yönetim.** Çev. Sinem GÜL, Sabah Yayınları, Eylül 1996.
- KAYNAK Tuğray, **İnsan Kaynakları Planlaması,** Alfa Basım ve Yayım, İstanbul, 1996.
- KAYNAK Tuğrul, ADAL Zeki, ATAAY İsmail, UYARGİL Cavide, SADULLAH Ömer, ACAR Ahmet Cevat, ÖZÇELİK Oya, DÜNDAR Gönen, ULUHAN Reha, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını No:276 İstanbul,1998.
- KLAFT Lawrence A. & MURDİCK Robert G. & SCHUSTER. Frederich E., **Human Resource Management.** Charles E. Merrit. Publishing Company, A Bell & Howell Company, Florida, 1985.

KOÇAL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 205, İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No : 101 İstanbul, 1989.

KUZMITS Carrel, ELBERT, **Personnel / Human Resource Management**, Mc Millan Publ. Comp. New York, 1992.

MAITLANT İain, **İnsanları Motive Etmek**, Yönetim Dizgisi, 1. Baskı, Ankara, 1997

MATHİS R., JACKSON J., **Personnel/Human Resource Management**, 6. Ed. West Ed. West Publ. Comp., Newyork, 1994.

MERDEN Seher, **Endüstri İşletmelerinde İşgücü Planlama Teknikleri ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 1995.

NADLER Leonard, **The Handbook of Human Resource Development**. John Wiley and Sons, Inc.U.S.A, 1984.

ONARAN Oğuz, **Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları**. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, No: 470, Sevinç Matbaası, Ankara 1981.

ONAY İrfan, **Kalkınma. Kalite ve İnsan Kaynakları**. PER-YÖN, Mart-Nisan 1993.

ÖZBAY Haluk, ÖZTÜRK Emine, **Gençlik**. Cep Üniversitesi, Yenyüzyıl Kitaplığı, İletişim Yayınları 1997

PALMER Margaret , WINTERS Kenneth T, **İnsan Kaynakları**. Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi 2, Rota Yayınları İstanbul 1993.

ROBBINS S.P., COULTER M., **Management**, NJ: Prentice Hall, 6.th edi. 1999.

ROBBINS Stephen P., **Organizational Behavior**. Prentice Hall Pub., 1989.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa 1987.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Personel Yönetimi**, Ekin Yayınevi, Bursa 1995.

SINGER. G., **Management**. Puns Kent Pub. Company, Boston USA 1990.

SUPPER Donald E., **Life Span, Life Space, Approach to Career Development**. Houghton Mifflin Comp. 199

TEKİCİ Cafer, **Career Planning in Organization**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1992.

TİKİCİ Mehmet – DENİZ Mahmut, **Örgütsel Davranış**, Malatya, Kasım, 1991.

TÜRKMEN İsmail, **Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**. MPM Yay. No: 519, Ankara, 1994.

WALKER James W., **Human Resource Planning**. Mc. Graw Hill Inc. U.S.A 1980.

WERTHER William B, DAIS Jr.Keith, **Human Resources and Personnel Management**, Mc. Graw – Hill Book Co., Singapore, 1993.

WILLIAMS W.John, (Çev. Yılmaz BÜYÜKERŞEN, Şan ÖZ-ALP, Hikmet SEÇİM, Ali Atıf BİR), **Örgütlerde İletişim**. A.Ü.Ya. No. 628. Eskişehir 1991.

WITHANS Fred, **Organizational Behavior**. 6th Edi., Mc.Graw Hill. Inc. 1992.

YÖRÜKOĞLU Atalay, **Çocuk Ruh Sağlığı**. Türkiye İş Bankası Yayınları, No: 189, 2.Baskı, Ankara 1979

Makaleler

ATUN Berk, "Kariyer Planlama", **Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi**, S.2, Aralık, 1996.

AYAZ Mehmet, "Önemli Bir Verimlilik Faktörü Olarak Motivasyon" **İzmir Ticaret Odası Dergisi**, Yıl 62, S.5, Mayıs, 1997.

BURNETT Robert S , WATERS J.A, "The Action Profile : A Practical Aid to Career Development and Succession Planning", **Business Review Horizons**, May – June, 1984.

CODUROĞLU Cengiz, "İnsan İlişkileri ve Motivasyon", **Anahtar**, MPM Yayını, Ekim, 1994.

CUNE M. JENNY C., "Measuring the Value of Employee Education", **Management Review**, April, 1994.

ÇETİN Canan, "Kariyer Planlaması", **İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi**, C.25, S.1, Nisan 1996.

DEREC Jones C & TAKAO Kato, " The Scope, Nature and Effects of Employee Stock Ownership Plants in Japon", **Industrial and Labor Relation Review**, 46, 1993.

DERELİ Toker, "2000'li Yıllarda İşyeri Çalışma Düzeni ve İnsan Kaynakları Planlaması", **Çalışma Hayatında 21.yy. Yeni Ufuklar, Yeni Yönetim Teknikleri**, MESS, 8-12 Ekim 1995.

KIREL Çiğdem, "Kariyer Gelişiminde Toplumsallaşmanın Önemi", **Verimlilik Dergisi**, 1998.

MINNER S., ROBINSON, David Anne, "Organizational and Population Level Learning As Engines for Career Transition", **Journal of Organization Behavior**, Volume 5, July, 1994.

ORAL Saime – KUŞLUVAN Zeynep, “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar” **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Yayınları, 1997.

ÖGE H. Serdar, "Kariyer Yönetimi ve Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar", **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Yayınları, 1998.

ÖZALP İnan, “Motivasyon Teorilerindeki Gelişmelerin İşletme Yönetimine Etkisi”, **İ.İ.T.A İşletme Enstitüsü Dergisi**, Mart 1997.

SAPANCALI Faruk, “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Yayınları 1993.

Human Resource: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Sayı 1 Aralık 1996.

Human Resource: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Sayı 2 Aralık 1996

Human Resource: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Sayı 28. Temmuz 1999.

Yazarı Belli Olmayanlar

_____, Renault-Mais Yönetim Pazarlama Semineri Notları, Satış Eğitim Bölümü, İstanbul 1991.

