

**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Zafer KIRÇI**

**MOTİVASYON UNSURU OLARAK  
KARİYER GELİŞTİRME VE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ YÖNETİCİSİ  
Doç. Dr. Ömer Faruk İŞCAN**

**ERZURUM - 2007**

## TEZ KABUL TUTANAĞI

### SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu alışma İşletme Anabilim Dalının Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç.Dr. Ömer Faruk İŞCAN  
Danışman/Jüri Üyesi

Doç.Dr. Atılhan NAKTİYOK  
Jüri Üyesi

Y.Doç.Dr. Ömer YILMAZ  
Jüri Üyesi

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. 29 / 03 / 2007

Prof.Dr. Vahdettin BAŐCI  
Enstitü Müdürü

**İÇİNDEKİLER****SAYFA NO**

<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÇİZELGELER DİZİNİ</b> .....	<b>x</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>xii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>4</b>
<b>1. KARİYER</b> .....	<b>4</b>
1.1. Kariyer ile İlgili Kavramlar.....	<b>4</b>
1.1.1. Kariyer kavramının tanımı.....	<b>4</b>
1.1.2. Kariyer kavramının tarihçesi.....	<b>5</b>
1.1.3. Bireyin yaşam dönemleri .....	<b>6</b>
1.1.3.1. Erikson'un yaşam aşamaları kuramı .....	<b>6</b>
1.1.3.1.1. Çocukluk .....	<b>6</b>
1.1.3.1.2. Yetişkinlik.....	<b>7</b>
1.1.3.1.3. Olgunluk.....	<b>7</b>
1.1.3.2. Levinson'un yaşam safhaları ve kariyer gelişim modeli.....	<b>7</b>
1.1.4. Kariyer safhaları.....	<b>9</b>
1.1.4.1. Kurulma (Örgüte giriş ve kariyer başlangıcı) .....	<b>9</b>
1.1.4.2. Kariyer ortası.....	<b>9</b>
1.1.4.3. Kariyer sonu .....	<b>11</b>
1.1.4.4. Azalma (Emeklilik).....	<b>12</b>
1.1.5. Kariyer seçimini etkileyen faktörler .....	<b>12</b>
1.1.5.1. Sosyal faktörler .....	<b>12</b>
1.1.5.2. Psikolojik faktörler.....	<b>13</b>
1.2. Kariyer Planlaması.....	<b>14</b>
1.2.1. Kariyer planlamasının tanımı.....	<b>14</b>
1.2.2. Kariyer planlamasının amaçları .....	<b>15</b>

1.2.3. Kariyer planlamasının faydaları.....	15
1.2.4. Kariyer planlamasının boyutları .....	16
1.2.4.1. Örgütsel kariyer planlama .....	17
1.2.4.2. Bireysel kariyer planlama .....	18
1.3. Kariyer Yönetimi .....	19
1.3.1. Kariyer yönetimi kavramının tanımı.....	19
1.3.2. Kariyer yönetiminin örgütsel ve bireysel faydaları .....	20
1.3.3. Kariyer yönetim süreci.....	21
1.3.3.1. Kariyer planlamasında kapsanacak personelin belirlenmesi .....	21
1.3.3.2. Kariyer yörüngesinin çizilmesi .....	22
1.3.3.3. Kariyer danışmanlarının atanması.....	22
1.3.3.4. Bireysel planların geliştirilmesi .....	22
1.3.4. Kariyer yönetim uygulamaları .....	23
1.3.4.1. Terfi.....	23
1.3.4.2. Transfer ve yeniden yerleştirme.....	24
1.3.4.3. İşten çıkarılma .....	24
1.3.4.4. Emeklilik .....	24
1.3.4.5. İşe alıştırma programları .....	25
1.3.4.6. Yönetici yetiştirme ve geliştirme .....	25
1.3.5. Örgütsel kariyer yönetim modelleri .....	26
1.3.5.1. Akademik model .....	26
1.3.5.2. Kulüp model.....	27
1.3.5.3. Futbol takımı modeli .....	27
1.3.5.4. Kale modeli .....	27
1.4. Kariyer Geliştirme.....	28
1.4.1. Kariyer geliştirme kavramının tanımı .....	28
1.4.2. Kariyer geliştirmenin faydaları .....	29
1.4.3. Örgütlerde kariyer geliştirme sistemi.....	30
1.4.4. İşletmelerde kariyer geliştirme programları.....	31
1.4.4.1. Kariyer geliştirme programlarının amaçları.....	31

1.4.4.2. Güçlü bir kariyer gelişim programının öğeleri.....	32
1.4.5. Kariyer geliştirme araçları .....	33
1.4.5.1. Kariyer merkezleri .....	33
1.4.5.2. Yazılı kaynaklar (Alıştırma kitapları) .....	34
1.4.5.3. Kariyer rehberliği.....	34
1.4.5.4. Kariyer haritaları .....	34
1.4.5.5. İş zenginleştirme .....	35
1.4.5.6. Mentoring (Kariyer danışmanlığı) .....	35
1.4.5.7. Koçluk (Özel rehberlik) .....	36
1.4.5.8. İş rotasyonu .....	36
1.4.5.9. Eğitim ve geliştirme programları .....	37
1.4.5.10. Örgütsel yedekleme.....	37
1.5. Örgütsel Değişimler .....	38
1.5.1. Küreselleşme.....	39
1.5.2. Öğrenen örgütler .....	40
1.5.3. Toplam kalite yönetimi .....	40
1.5.4. Dış kaynaklardan yararlanma (Outsourcing).....	41
1.5.5. Psikolojik sözleşmede değişim .....	42
1.5.6. Uzaktan çalışma .....	43
1.5.7. Takım çalışması .....	44
1.5.8. Bilgi teknolojilerinin kullanımı ve sanal organizasyonlar .....	44
1.5.9. Yalınlaşma .....	45
1.5.10. Ölçek küçültme (Downsizing).....	46
1.5.11. Ağ (Şebeke) tipi organizasyonlar.....	47
1.6. Kariyerin Değişen Yüzü ve Yeni Kariyer Yaklaşımları .....	48
1.6.1. Kariyerin değişen yapısı .....	48
1.6.2. Yeni kariyer yaklaşımlarının özellikleri .....	48
1.6.3. Sınırsız (Boundaryless) kariyer yaklaşımı .....	49
1.6.4. Esnek kariyer (Self-resilient career) yaklaşımı.....	51
1.6.5. Portföy kariyer yaklaşımı.....	51

1.6.6. Çağdaş kariyer yaklaşımı .....	53
1.6.7. Çok yönlü kariyer yaklaşımı .....	54
1.6.8. Örgütsel (Çift basamaklı) kariyer yaklaşımı .....	55
1.6.9. Ağ tipi (Davranışsal) kariyer yaklaşımı .....	55
İKİNCİ BÖLÜM .....	57
2. MOTİVASYON .....	57
2.1. Motivasyon ile İlgili Kavramlar .....	57
2.1.1. Motivasyonun tanımı .....	57
2.1.2. Motivasyonun özellikleri .....	58
2.2. Motivasyon İlkeleri .....	58
2.3. Motivasyon Kuramları .....	59
2.3.1. İçerik kuramları .....	59
2.3.1.1. Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi .....	59
2.3.1.2. Herzberg iki faktör teorisi .....	61
2.3.1.3. Erg kuramı .....	63
2.3.1.4. Eric Fromm' un ihtiyaçlar kuramı .....	63
2.3.1.5. McClelland'ın ihtiyaç yönlendirmesi kuramı .....	64
2.3.2. Süreç kuramları .....	65
2.3.2.1. Beklenti kuramları .....	65
2.3.2.1.1. Vroom beklenti kuramı .....	65
2.3.2.1.2. Başarı beklentisi kuramı (Lawler / Porter) .....	67
2.3.2.2. İşlevsel pekiştirme (Şartlanma) kuramı .....	68
2.3.2.3. Eşitlik kuramı .....	70
2.3.2.4. Amaç kuramı .....	71
2.4. Motivasyonun Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	72
2.4.1. İş tatmini ve motivasyon .....	73
2.4.2. Örgütsel bağlılık ve motivasyon .....	74
2.4.3. Örgütsel özdeşleşme ve motivasyon .....	75
2.4.4. Örgütsel vatandaşlık ve motivasyon .....	76
2.5. Değişen İşgören Profili ve Motivasyon .....	77

2.5.1. Bilgi işçileri.....	78
2.5.2. Geçici çalışanlar.....	79
2.5.3. Esnek zamanlı çalışanlar.....	80
2.5.4. Profesyoneller .....	80
2.5.5. Takım çalışanları.....	81
2.5.6. Uzaktan çalışanlar .....	82
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	84
3. ÇALIŞMA YAŞAMINDA MOTİVASYON VE KARIYER İLİŞKİSİ.....	84
3.1. İşgören Motivasyonunda Özendirici Araçlar .....	84
3.1.1. Ekonomik araçlar .....	84
3.1.2. Psiko- Sosyal araçlar.....	85
3.1.2.1. Bağımsız çalışma .....	85
3.1.2.2. Değer ve statü.....	86
3.1.2.3. Gelişme ve başarı .....	87
3.1.2.5. Psikolojik güvence .....	88
3.1.2.6. Sosyal uğraşlar .....	88
3.1.2.7. Rekabet.....	88
3.1.3. Örgütsel ve yönetsel araçlar.....	89
3.1.3.1. Amaç birliği .....	89
3.1.3.2. Yetki ve sorumluluk dengesi.....	89
3.1.3.3. Eğitim.....	90
3.1.3.4. Yükselme.....	91
3.1.3.5. Kararlara katılma.....	91
3.1.3.6. İletişim .....	92
3.1.3.7. Çalışma ortamında değişiklik yapılması .....	92
3.1.3.8. Özel hayata saygı .....	93
3.1.3.9. Disiplin.....	93
3.2. Farklı Kültürlerde Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme Uygulamaları .....	93

3.2.1. Kültür kavramı .....	93
3.2.2. Motivasyon ve kültür .....	94
3.2.2.1. Japon tarzı (J Tipi) yönetim anlayışında motivasyon unsuru olarak kariyer .....	96
3.2.2.2. Amerikan tarzı (A Tipi) yönetim anlayışında motivasyon unsuru olarak kariyer .....	97
3.2.3. Türkiye’de uygulamalar .....	99
3.3. Motivasyon Kuramlarında Kariyer .....	101
3.3.1. İçerik kuramları .....	101
3.3.2. Süreç kuramları .....	102
3.4. Motivasyon ve Kariyer İlişkisi .....	102
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....	107
4. MOTİVASYON UNSURU OLARAK KARİYER GELİŞTİRME VE BİR UYGULAMA .....	107
4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı .....	107
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	108
4.3. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları .....	110
4.4. Araştırmanın Yöntemi .....	111
4.4.1. Araştırmanın evreni ve örneklem seçimi .....	111
4.4.2. Veri toplama aracının geliştirilmesi .....	112
4.4.3. Anketin uygulanması ve verilerin toplanması .....	112
4.4.4. Anketin güvenilirliği ve geçerliği .....	113
4.5. BULGULAR .....	113
4.5.1. Araştırma örneğine ilişkin demografik bulgular .....	113
4.5.2 Kariyer planlamaya ilişkin bulgular .....	115
4.5.3. Kariyer yönetimine ilişkin bulgular .....	116
4.5.4. Kariyer geliştirmesine ilişkin bulgular .....	117
4.5.5. İş tatminine ilişkin bulgular .....	118
4.5.6 Motivasyon ile ilgili bulgular .....	119



**SAYFA NO**

4.5.7. Korelasyon analizine ilişkin bulgular .....	120
4.5.8. Hipotezlerin testi ve regresyon analizi.....	122
4.5.8.1. Kariyer planlama ve kariyer yönetiminin kariyer geliştirme üzerine etkisi .....	122
4.5.8.2 Kariyer geliştirmenin iş tatminine etkisi .....	123
4.5.8.3. Kariyer geliştirmenin motivasyona etkisi .....	124
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	125
KAYNAKLAR .....	130
EKLER.....	138
EK .1: Anket Formu.....	138
ÖZGEÇMİŞ .....	142

**ÖZET****YÜKSEK LİSANS TEZİ****MOTİVASYON UNSURU OLARAK KARIYER GELİŞTİRME VE BİR UYGULAMA****Zafer KIRÇI****Danışman : Doç. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****2007 – SAYFA : 155****Jüri : Doç. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****Doç. Dr. Atılhan NAKTİYOK****Y. Doç. Dr. Ömer YILMAZ**

Günümüzün küreselleşmiş iş dünyasında, şirketlerin ayakta durabilme ve diğer şirketlerle rekabet edebilme güçleri, sahip oldukları kaynakları en verimli ve en etkin biçimde kullanabilme becerilerine bağlıdır. Çalışanların, son yıllarda, işletmelerin en değerli kaynağı olduğunun anlaşılması, örgütlerin, insana ve onun yönetimine verdikleri önemin artmasına neden olmuştur. Bu durum işgörenlerin daha verimli çalışmalarına neden olacak en önemli etmenlerden biri olan iş motivasyonu ile ilgili araştırmaları da beraberinde getirmiştir.

Bu çalışmamızda da günümüz insan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden biri olan kariyer geliştirmenin işgören motivasyonu üzerine olan etkisi incelenmiştir. Bu maksatla oluşturulan model çerçevesinde, öncelikle kariyer planlama ve kariyer yönetimi faaliyetlerinin kariyer geliştirmeyi nasıl etkilediği araştırılmış, devamında kariyer gelişiminin bireylerin iş tatmini ve motivasyonları üzerine olan etkisi incelenmiştir. Çalışma kapsamında Çorum bölgesinde faaliyet gösteren ve 30'dan fazla işgören çalıştıran bazı işletmelerde görev yapan 117 yöneticiye hazırlanan anket formu vasıtasıyla sorular sorulmuştur. Alınan cevapların analizi sonucunda kariyer planlama, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme, iş tatmini ve motivasyon arasında anlamlı düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Daha sonra yapılan analizlerle de kariyer planlamanın kariyer geliştirme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, gelişmiş kariyerin de işgörenlerde iş tatmini sağladığı ve motivasyon seviyelerini yükselttiği ortaya konulmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Kariyer, Motivasyon, Yönetim, Planlama, İş Tatmini.

**ABSTRACT**  
**MASTER THESIS**  
**CAREER DEVELOPMENT AS A MOTIVATION ELEMENT AND AN**  
**APPLICATION**

**Zafer KIRÇI**

**Supervisor :Assoc. Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN**

**2007–PAGE: 155**

**Jury : Assoc. Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN**

**Assoc. Prof. Dr. Atilhan NAKTİYOK**

**Assist. Prof. Dr. Ömer YILMAZ**

In our globalised business world, the power of surviving and competing with other organizations is related to use the resources productively and effectively. In recent years, the description of workers as the most valuable resource leads organizations to raise the given importance to human and human management. So, this situation brought the work motivation researches which cause people to work more productive.

In our thesis, the effect of career management to worker motivation is examined as the most important duty of human resource management. In this purpose, first of all; how the activities of career planning and career management have influence on career development is investigated. Then, the effects of career development on people' job satisfaction and motivation is examined. 117 administrators from some organizations from Çorum are questioned with the aid of an inquiry. As the result of analysis, it is established meaningful relationships among career planning, career management, career development, job satisfaction and motivation. Other analysis also showed that career planning has a positive effect on career management and career management raises the workers' level of job satisfaction and motivation. This result also supports the previous researches in literature.

**Keywords:** Career, Motivation, Management, Planning, Job satisfaction.

**ÇİZELGELER DİZİNİ****SAYFA NO**

Çizelge 1.1. Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlaması Karşılaştırılması .....	17
Çizelge 1.2. Kariyerin Değişen Yapısı.....	48
Çizelge 1.3. Geleneksel ve sınırsız kariyerlerin karşılaştırılması .....	50
Çizelge 1.4. Portföy kariyer yaklaşımının işgörenler açısından avantaj ve dezavantajları çizelgesi.....	52
Çizelge 1.5 Geleneksel Kariyer ile Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması .....	54
Çizelge 2.1. Herzberg' e göre motivasyon ve hijyen faktörleri .....	62
Çizelge 2.2. Girdiler ve çıktılar arasında ki ilişki .....	71
Çizelge 4.1. Anket formu uygulama boyutları.....	112
Çizelge 4.2. Katılımcıların demografik özellikleri .....	114
Çizelge 4.3. Kariyer planlamanın soru değerleri .....	115
Çizelge 4.4. Kariyer yönetimi soru değerleri .....	116
Çizelge 4.5. Kariyer geliştirme soru değerleri .....	117
Çizelge 4.6. İş tatmini soru değerleri .....	118
Çizelge 4.7. Motivasyon soru değerleri .....	119
Çizelge 4.8. Araştırma modeline ilişkin korelasyon değerleri.....	121
Çizelge 4.9. Kariyer planlama ve yönetiminin kariyer geliştirmeye etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları.....	122
Çizelge 4.10. Kariyer geliştirmenin iş tatmini üzerinde etkisine ilişkin regresyon .....	123
analiz sonuçları.....	123
Çizelge 4.11. Kariyer geliştirmenin motivasyon üzerinde etkisine ilişkin regresyon...	124
analizi sonuçları .....	124

**ŞEKİLLER DİZİNİ****SAYFA NO**

Şekil 1.1. Bireysel kariyer grafiği .....	10
Şekil 1.2. Kariyer gelişim modeli .....	31
Şekil 1.3. Örgütsel çift basamaklı kariyer aşamaları.....	55
Şekil 1.4. Bir şirkette ağ tipi kariyer yolu .....	56
Şekil 2.2. Beklenti araçsallık ilişkisi .....	66
Şekil 2.3. Porter - Lawler motivasyon modeli .....	67
Şekil 2.4. Amaç belirleme süreci .....	72
Şekil 4.1. Araştırma modeli .....	108

**TEŞEKKÜR**

Bu tez çalışması çerçevesinde, çalışanların motivasyonu ve iş tatminleri üzerinde; kariyer beklentilerinin, kariyer planlama ve yönetimlerinin ve kariyerlerine bağlılık derecelerinin etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Tez çalışmam sırasında benden yardımını esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Sayın Doç. Dr. Ömer Faruk İŞCAN'a teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca bu çalışmanın gerçekleşmesinde emeği bulunan Sayın Doç. Dr. Fatih KARCIOĞLU'na da teşekkürlerimi sunarım.

ERZURUM, 2007

Zafer KIRÇI

## GİRİŞ

Günümüzde bilgi çağının gereği olarak gelişen teknolojinin ve iletişim araçlarının getirdiği imkanların artan kullanımı ile birlikte ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda baş döndürücü bir hızla değişim yaşanmaktadır. Ülkeler arasında yapılan ticaret anlaşmaları sınırların neredeyse tamamen geçirgenlik kazanmasına neden olmakta ve bunun sonucunda dünya küresel bir pazar haline gelmektedir. Küresel Pazar ekonomisinin bir sonucu olarak tüketicilerin alternatiflerinin artması, onların mal ve hizmet alırken daha seçici davranmalarına neden olmaktadır. Bu durum, önceden sadece buldukları coğrafi bölgede benzer faaliyetleri gösteren işletmelerle rekabet etmek durumunda olan örgütleri artık tüm dünyadaki rakipleriyle baş etmek zorunda bırakmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak ucuz ve kaliteli mal ve hizmeti düşük maliyetle üretebilen örgütlerin daha da güçlenmekte, bu koşulları yerine getiremeyenler ise diğerleriyle rekabet edemeyerek ortadan kalkmaktadır.

Küreselleşmenin neden olduğu artan aşırı rekabet baskısı altında faaliyetlerine devam etmek zorunda olan örgütler bu değişimden oldukça önemli bir düzeyde etkilenmektedir. Örgütler hızla değişen pazarın isteklerine cevap verebilmek için büyük ve hantal yapılardan kurtularak daha esnek ve yalın örgüt yapıların tercih etmekte, bunu sağlamak amacıyla kendi temel faaliyetleri dışında kalan bazı işleri dış kaynaklardan yararlanma yoluyla yerine getirme yolunun seçmektedirler.

Meydana gelen bu değişim sayesinde yönetim bilimi literatürüne giren bir başka kavramda öğrenen örgütlerdir. Rekabet gücünün ancak bilgiyle elde edilebileceği gerçeğinin kabulü sürekli bir öğrenme faaliyeti içinde olan öğrenen örgüt yapısına olan ihtiyacı artırmıştır. Öğrenen örgütler sürekli gelişen örgütlerdir. Aslında öğrenen ve öğrendiklerini hayata geçiren örgüt değil insandır. Ancak bu örgütler insanların öğrenebilmesi için gerekli ortamı hazırlamakla sorumludur.

Ayrıca örgütlerde teknolojinin daha etkin kullanımı da örgütlerin organik yapılarının değişmesine ve hacim olarak küçülmesine neden olmaktadır. Oluşturulan bu düşük hacimli yapı örgütlere esneklik imkanı tanımaktadır. Ancak bu yapı önceden büyük miktarda işgücü kullanmak zorunda olan işletmelerin işgücüne olan ihtiyacının azalmasına neden olmakta bu azalım sonucu insanlar için çalışılacak daha az iş olarak ortaya çıkmaktadır.

Böyle bir ortamda artık işgörenler için sadece okullarda verilen bilgiler yeterli gelmemekte, bilginin eskimesi için birkaç yıllık bir sürenin geçmesi yeterli olmaktadır. Bir işe sahip olarak öncelikle temel ihtiyaçlarını karşılamak için para kazanmak, daha sonra daha üst sıralarda ki ihtiyaçlarını karşılamak zorunda olan işgörenler eskisi kadar fazla imkâna sahip değillerdir. Günümüz dünyasında gelecek korkusu olmadan yaşamanın en önemli ön koşulu kendini sürekli geliştirmektir.

Bilgi çağında işgören profilleri de değişmektedir. Günümüzde bilginin kullanılması ve geliştirilmesine yönelik işlerde çalışan ve sayıları giderek artan ve her geçen gün “mavi” ve “beyaz” yakalı çalışanların yerini alan “bilgi işçileri”, daha bağımsız ve daha üretken, eğitim düzeyleri yüksek, vasıflı ve uzman bireyler olarak çalışma yaşamında önemli rol oynar duruma gelmişlerdir. Diğer taraftan, çok farklı teknolojilere ve standartlıktan uzak çeşitliliğe ve esnek üretim biçimine dayanan enformasyon toplumunun gelişi, büyük ölçüde çalışma şekillerindeki standartlaşmayı da bozmuştur. Yeni çalışma şekilleri (yarı zamanlı, uzaktan çalışma gibi), çalışma biçimlerinin çok daha esnemesine yol açmış ve işçilere, daha fazla çalışma zamanını kendilerinin belirlemesi fırsatı verilmiştir.

Hangi amacı gerçekleştirmek için kurulmuş olursa olsun tüm örgütlerin yaşama ve gelişme gücü, onu oluşturan bireylerin belirlenen amaçlar doğrultusunda, beraberce çalışabilmelerindeki istek ve arzularına bağlıdır. Sürekli değişen iş dünyasında şirketler, bir yandan çevresel şartlara uyum sağlamaya çalışırken diğer yandan ellerinde bulunan anahtar pozisyonlarda ki işgörenlerini örgütte tutmak, onların örgütle özdeşleşmelerini sağlayarak ortak amaçlar doğrultusunda motive etmek zorundadır.

İnsanların hayat standartlarının yükselmesi önceden sadece ücret artırımını gibi basit yöntemlerle motive edilebilen işgören yapısını değiştirerek psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını ön plana çıkarmakta ve örgüt açısında motivasyon kavramının üzerinde ciddi anlamda durulması gereken bir olgu olarak ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Diğer taraftan, hizmet ekonomisinin büyümesi, hızla gelişen insan kaynakları uygulamaları, öğrenen örgüt ve bireye doğru eğilim, işletmelerin esnek bir yapıya kavuşması vb. gibi birçok yeni gelişmeler, çalışanların kariyerleri ile ilgili beklentilerini ve işletmelerin kariyer stratejilerini de derinden etkilemektedir. Örgütler bir taraftan kendileri için gerekli olan nitelikli, bilgili, uyumlu ve verimli işgücünü bulmada



sorunlarla karşılaşırken, öte yandan personel devir hızını azaltmaya çalışmakla uğraşmaktadırlar. Bireyler ise, çeşitlenen ve çoğalan örgütlerde iş bulabilmek veya çalıştıkları örgütte tutunabilmek için daha bilgili ve nitelikli olmak zorunluluğunu hisseder hale gelmişlerdir.

Kariyer planlaması ve kariyer yönetimi uygulamaları sonucu gelişen kariyerin bireylerin iş tatmini ve motivasyon seviyeleri üzerine etkilerini tespit etmek maksadıyla yaptığımız bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde kariyer kavramı üzerinde durulmuştur. Bu bölümde öncelikle kariyer tanımlanmış, devamında kariyer planlama, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme kavramları açıklanmıştır. Bu bölümün sonunda son yıllarda iç ve dış çevrede meydana gelen değişimler ve bu değişimlerin örgüt yapısında meydana getirdiği değişiklikler ile bu durumun kariyer kavramı üzerinde yarattığı etki sonucu oluşan yeni kariyer yaklaşımları incelenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümü motivasyon kavramına ayrılmıştır. Bu bölümde de motivasyon kavramı ve bu kavram üzerine daha önce yapılan araştırmalar açıklanmış devamında motivasyonun örgüt literatürüne yeni giren bazı güncel kavramlarla ve iş tatmini ile olan ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu bölümün sonunda iş hayatında yeni ortaya çıkmaya başlayan işgören sınıfları ve bunların nasıl motive edileceği üzerinde durulmuştur.

Teorik kısmın sonunda ise motivasyon ve kariyer kavramlarının arasındaki ilişki çeşitli açılardan ele alınmıştır. Araştırmanın son bölümü ise oluşturulan model çerçevesinde kariyer planlama, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme kavramları ile bunların iş tatmini ve motivasyon üzerine olan etkisini tespit etmek amacıyla yapılan uygulamaya ayrılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. KARIYER

#### 1.1. Kariyer ile İlgili Kavramlar

##### 1.1.1. Kariyer kavramının tanımı

Kariyer, son zamanlarda çalışma hayatında sıkça kullanılan kavramların başında gelmektedir. Genellikle belirli bir meslekte ilerlemek, daha yüksek bir sosyal statüye ulaşmak olarak tanımlanan kariyer, 1900’lü yılların ikinci çeyreğinde yönetim literatürüne girmesine rağmen örgütler tarafından 1970’lerden itibaren etkin olarak kullanmaya başlanmıştır. Özellikle günümüzde değişen işgücü yapısı ile birlikte işgörenlerin örgütlerden beklentilerini karşılamak için maddi ödüller yeterliliğini kaybetmiş, onların kendilerini geliştirerek hayattan ve işlerinden tatmin olmalarını sağlayacak yeni araçların kullanılması zorunluluk haline gelmiştir.

İşgören davranışları üzerine araştırmalar yapan bilim adamları genel olarak birbirine benzeyen, özellikle kişisel gelişme üzerinde odaklanan çeşitli tanımlamalar yapmışlardır. Redman kariyeri; bilgi birikimi, becerinin işte somutlaştırılması, çalışanın konusunda uzmanlaşması, zaman içinde kazanılan iş tecrübesi ve geliştirilmiş iş ilişkileri olarak tanımlamıştır<sup>1</sup>.

Cascio’ya göre kariyer, kişinin yaşamı boyunca işe ilişkin edindiği deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak geliştirdiği tutum ve davranışlar dizisidir<sup>2</sup>. Şimşek’e göre ise kariyer, en geniş anlamıyla; seçilen bir meslekte ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, saygınlık, erk ve itibar elde etmektir<sup>3</sup>. Kariyer sonuç itibarı ile bireylerin hayatları boyunca elde ettiği sıralı pozisyonların kişisel algılamasıdır.

Güncel literatürde, yukarıda yapılan tanımların yanı sıra kariyer; “bir bireyin istediği yaşam tarzını sağlamak için uzun dönemde elde ettiği veya edeceği eğitim, yetenek ve deneyimler birikimi” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımın daha çok

---

<sup>1</sup> Tom Redman, Adrian Wilkinson, **Contemporary Human Resource Management**, Financial Times Prentice Hall, 2001, s.268;

<sup>2</sup> Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, McGraw-Hill Publishing Company, New York, 1989, s.341

<sup>3</sup> Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, s.334

bireyin iş ve yaşam şekli arasında bir dengeye ulaşma girişimi üzerinde yoğunlaştığı söylenebilir<sup>4</sup>.

Son zamanlara kadar kariyer, genellikle ilerleme anlamında kullanılırken, günümüzde sadece ilerleme anlamına gelmemektedir. Değişen işgücü yapısı ile birlikte artık kariyer, iş deneyimleri sonucu ilerleme yerine, bilgi kazanılan bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu süreçte kazanılan bilgi, bireyin iş deneyimleri sırasında kazandığı becerileri, uzmanlığı ve ilişkiler ağını da içine almaktadır<sup>5</sup>.

### 1.1.2. Kariyer kavramının tarihçesi

Kariyer kavramı, yönetim literatürüne ilk olarak 1937 yılında Amerikalı sosyolog Hughes'un, objektif ve sübjektif açılardan tanımlamasıyla girmiştir. İkinci Dünya savaşından sonraki yıllarda ise, 1956 yılında Anna Roe, 1957'de Donald E. Supper, 1961'de Wilensky ve Goffman, 1963'de Tiedeman ve O'Hara, 1964'te Miller, Form ve Borows ve takiben 1966'da John Holland tarafından konu üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır<sup>6</sup>.

Ancak kariyer kavramının iş hayatında yerini alması ancak 1970'li yıllardan sonra mümkün olabilmiştir. 1980'li yıllardan sonra ise çevresel faktörler ışığında değişen örgüt yapıları, örgütlerdeki en önemli girdinin insan olduğunun anlaşılmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda personel departmanları yerini, alanlarında uzman işgörenlerin çalıştığı insan kaynakları departmanlarına bırakmıştır. Kariyer kavramı, bu departmanlar tarafından incelenmeye alınıp, iş dünyasında motivasyon unsuru olarak kullanılmaya başlanmıştır<sup>7</sup>.

1990'lı yıllardan sonra hızla etkisini gösteren küreselleşme, örgüt yapılarında ve bireylerin hayata karşı tutumlarında değişikliklere neden olmuştur. Bu değişim öncelikle kendisini örgüt ve işgören arasında yapılan psikolojik sözleşmelerde göstermiştir. Artık işletmeler etkin olarak kullanabilecekleri işgören, bireyler de tüm ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri işletme arayışına girmişlerdir. Bu durum geçmişin

<sup>4</sup> Nilgün Anafarta, "Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif", **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi(2)** (2001), s. 1 – 17

<sup>5</sup> Nihat Erdoğan, "Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim", **1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, İzmit (10 – 11 Mayıs 2002), s.530

<sup>6</sup> Redman Age, s.267-268

<sup>7</sup> Abdullah Soysal, "Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları; Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme", **Çimento İşveren Dergisi** (Eylül 2006), s.3

devamlı ve sadık iş anlayışını değiştirmiş; fırsatçılık, “ne olursa olsun yükselme” ve “refah içinde yaşam” düşüncesinin yayılmasına neden olmuştur<sup>8</sup>.

### **1.1.3. Bireyin yaşam dönemleri**

Bireylerin kariyer gelişimleri üzerine araştırmalar yapan bilim adamları insan hayatını çeşitli dönemlere ayırmışlardır. Buna göre insanların hayatında belirli dönemler vardır ve bu dönemlerdeki ihtiyaçların şiddetleri farklılık göstermektedir. Bu dönemlerin başlangıç ve bitiş noktaları birbirlerinden kesin sınırlarla tam olarak ayırlanamamakla birlikte, nasıl yaşandıkları; bireylerin kişilikleri, aile yapıları ve sosyal çevreleri gibi bir takım özelliklere göre değişiklik göstermektedir. Bireylerin yaşam dönemleri ile kariyerleri arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar, Erikson ve Levinson'un yaptıkları tanımlamaları esas alırlar. Bu her iki çalışmada, temelde büyük benzerlikler göstermesine rağmen birkaç noktada birbirinden ayrılmaktadır.

#### **1.1.3.1. Erikson'un yaşam aşamaları kuramı**

Erikson, insan hayatını sekiz ana bölüme ayırmıştır. Her dönem, o dönemde çözülmesi gereken problem ve olası durumlarla ifade edilir. Bu krizlerin sonucunda kişinin bir takım görevleri yerine getirmesi ve bazı özellikleri kazanması gerekir.

Yaşam safhalarını; çocukluk, yetişkinlik ve olgunluk dönemleri olmak üzere üç başlık altında toplamak mümkündür<sup>9</sup>.

##### **1.1.3.1.1. Çocukluk**

Doğumla birlikte başlayarak onlu yaşların başında sona eren dönemdir. Oral duyum devre (0–1 yaş), anal–kasal devre (2–3 yaş), Fallik lokomotor devre (4–5 yaş) ve latans (6-12 yaş) devrelerini kapsar. Bu safha tez konumuzun dışında olduğundan burada incelenmeyecektir.

---

<sup>8</sup> Seynur Atay, **Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon 2006, s.5

<sup>9</sup> Serpil Aytaç, **İş Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.53

### 1.1.3.1.2. Yetişkinlik

Onlu yaşların başından kırklı yaşlara kadar olan dönemdir. Kendi içerisinde üç safhaya ayrılır. Bunlar;

*Püberte ve Adölesans (13–18 yaş):* Erikson bu safhayı insan hayatının en önemli dönemi olarak görmüş ve kuramında oldukça büyük yer vermiştir. Bireyin kişilik özellikleri ve çevresinin etkisiyle gerçek kimliğine kavuştuğu dönemdir.

*İlk Yetişkinlik Devresi (19–25 yaş):* Bu safha kişinin çevresi ile ilişkilerini geliştirdiği bir dönemdir. Kişi bu dönemde evinde eşi, işyerinde de iş ve mesai arkadaşları ile yakınlıklar kurar. Bu yakınlıkları kuramadığı zaman toplumdan yalıtılmışlık ve terkedilmişlik duyguları kendini gösterir<sup>10</sup>.

*Yetişkinlik Devresi (26–40 yaş):* Evinde ve işinde belirli bir düzen oluşturan bireyin en verimli olduğu dönemdir. İşte üretkenlik, sanatta üretkenlik, meslekte üretkenlik bu devrenin özelliğini oluşturur. Birey üretkenlik durumuna geçemiyorsa yaşamına bir durgunluk ve anlamsızlık gelir. Bu durum orta yaş bunalımı olarak adlandırılır<sup>11</sup>. Bu bunalım genelde erkek bireylerde ortaya çıkar ve iş değiştirme, boşanma ve kendini tatmin edecek başka ortamlar yaratma çabası ile sonuçlanır.

### 1.1.3.1.3. Olgunluk

Bu dönemde birey hayatını gözden geçirir. Sonuçta yaşadığı hayatın yaşanmaya değer olduğuna karar verirse, iyi ve kötü yanlarıyla yaşamı ile barışabilirse benlik bütünlüğüne ulaşır<sup>12</sup>. Aksi takdirde ölümle birlikte yok olacağına inanarak çökkünlük ve bunalıma düşer.

### 1.1.3.2. Levinson'un yaşam safhaları ve kariyer gelişim modeli

Levinson çalışmasında, bireyin yaşam dönemleri ile kariyer kavramını birleştirmiş ve kariyer hayatının başlangıcını onun ailesinden ayrıldığı an olarak kabul etmiştir. Bu çalışmaya göre yaşam safhaları ve kariyer gelişimi arasındaki sıkı bir ilişki vardır.

*Aileden Ayrılma (17–22 yaş):* Eğitimin devam ettiği, yeni bir hayatın temellerinin atıldığı devredir. Ekonomik ve sosyal yönlerden, bireyin ailesine kısmi bağımlılığı

<sup>10</sup> Hasan Bacanlı, *Gelişim ve Öğrenme*, Nobel Kitabevi, Ankara, 2001, s.94

<sup>11</sup> Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992, s.366

<sup>12</sup> Bacanlı, Age., s. 296

büyük oranda devam etmektedir. Meslek seçimine ilişkin fikirler bu dönemde oluşmaya başlar.

*Yetişkin Dünyasına Giriş (22–28 yaş):* Bireyin ailesi ile bağlarını kopardığı ve meslek seçimini tamamladığı devredir. Birey bu devrede genelde evlenerek yeni bir aile kurar.

*Otuz Yaş Değişimi (28–33 yaş):* Bireyin hayatını ve daha önceki dönemlerde verdiği kararları gözden geçirdiği devredir. Bunun sonucunda, vermiş olduğu kararları tatminkâr bulmayan birey, yirmili yaşlarda göz ardı ettiği istekler yönünde hayatında değişiklikler yapar.<sup>13</sup>

*Yerleşme (32–39 yaş):* Bireyin sosyal ilişkilerini asgari seviyeye indirerek kendini tamamen işine verdiği devredir. Bu durumun gerçekleşebilmesi için bireyin önceki dönemlerde hayatından tatmin olmuş olması gerekmektedir.

*Orta Ömre Geçiş (40–45 yaş):* Birey bu dönemde hayatıyla ilgili ikinci değerlendirmeyi yapar. Eğer sonuç beklentileriyle uyumlu ise kendisi ile gurur duyar; aksi takdirde orta yaş bunalımı baş gösterir. Bu devre bireyin bütün hayatını etkileyebilir.

*Orta Erişkinliğe Giriş (45–50 yaş):* Eğer bir önceki dönem zararsız atlatıldıysa sosyal ilişkilere tekrar önem verilmeye başlanır. Birey, kariyerinde doyum noktasına ulaşmışsa yeni iş arayışlarına girebilir.

*Elli Yaş Değişimi (50–55 yaş):* Orta ömre geçiş döneminde çok az değişen bireyler, bu devrede bunalımlar yaşayabilirler. Levinson bu dönemde orta derecede bir bunalımın ortaya çıkacağına inanır<sup>14</sup>.

*Orta Erişkinliğin Sonu (55–60 yaş):* Birey artık kariyerinde son aşamaya gelmiştir. Bu dönemde birey artık emeklilik dönemi için hazırlık yapmaya başlar. Diğerlerine nazaran daha durağan bir devredir.

*Son Erişkinliğe Giriş (60–65 yaş):* Emeklilik dönemidir. Bu dönemde yaşlanmanın etkileri kendini göstermeye başlar. Yakın çevresindeki ölümler bireyi derinden etkiler.

*Son Erişkinlik (60+):* Bir değerlendirme ve özetleme devresidir. Artık emekli olan birey boş vakitlerinin tadını çıkarır ve gençken ihmal ettiği uğraşlara kendini adar. Bazı bireyler ise finansal veya sağlık problemleri nedeniyle sıkıntılı günler yaşar.

---

<sup>13</sup> Aytaç, Age., s.54

<sup>14</sup> Şimşek, Age., s. 335

#### 1.1.4. Kariyer safhaları

Bireylerin hayatları gibi çalışma yaşamları da belirli dönemlerden oluşur. Bu dönemlerin hepsinde bireylerin sahip oldukları ihtiyaçlar ve bunların şiddet dereceleri birbirinden farklıdır. Fiziksel ve temel girdiler bireylerin ilerleyen yıllardaki kariyer beklentilerini ve kariyer motivasyon düzeylerini etkiler. Bu safhalar genel olarak dört başlık altında incelenir.

##### 1.1.4.1. Kurulma (Örgüte giriş ve kariyer başlangıcı)

Bu dönem farklı kaynaklardan iş aramayla başlar. İlk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilme süreçlerini kapsar. Bu dönemdeki en temel ihtiyaç güvenlik ihtiyacıdır.

Organizasyonların politikalarını, normlarını, geleneklerini ve değerlerini öğrenme bu sürecin en önemli aşamasıdır. Bu aşamada, örgütlerin uyguladığı sosyalizasyon çalışmalarının içeriği önem kazanır. Örgütsel sosyalizasyon, bir örgüte yeni katılan veya örgütte farklı bir işe yerleştirilen personelin, kendilerinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Örgütsel sosyalizasyon etkinliklerinin temel amacı personeli örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmektir<sup>15</sup>.

Bu dönemde karşılaşılabilecek en önemli sorun, “Gerçek Şoku”dur. Gerçek şoku, bireyin okulda öğrendikleri ile çalışma hayatında karşılaştıkları arasındaki fark sonucunda oluşur. Büyük beklentilerle birlikte işe başlayan birey, çalışma hayatında her şeyin kitaplarda okuduğu ya da arkadaşları ve öğretmenlerinden öğrendiği gibi olmadığını görünce büyük bir hayal kırıklığına uğrar. Bu hayal kırıklığı bireyin ilerleyen yıllarda iş hayatını olumsuz yönde etkiler. Bu dönemin yumuşak atlatılması ilerleyen yıllardaki verimi ve iş tatminine önemli katkılar sağlar<sup>16</sup>.

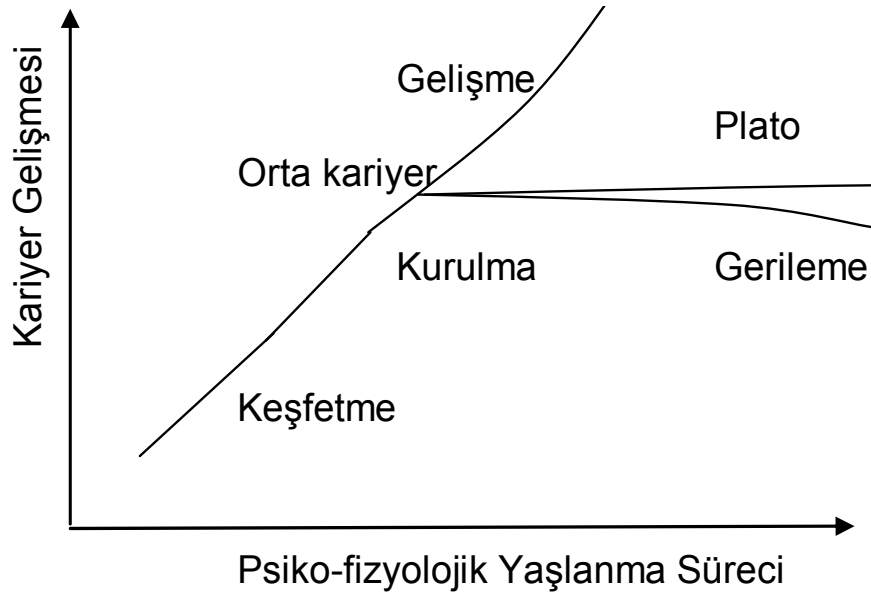
##### 1.1.4.2. Kariyer ortası

Bu dönemde bireyin çıraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan öğretici olmaya geçmesi beklenmektedir. İşle ilgili görevler artık hayati öneme sahiptir. Bireyin performans değerlendirmesine daha fazla önem verilir. Bu periyot, kişinin organizasyon içerisinde en üretken ve en değerli olduğu dönemdir.

<sup>15</sup> Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, 2001, s.154

<sup>16</sup> Robert B. Bowin, **Human Resource Management**, Prentice Hall, New Jersey, 2001, s.231

Bu aşamada birey ancak güvenlik, başarı, saygınlık ve bağımsızlık ihtiyaçlarını tatmin etmişse kendini gösterebilir. Sorumluluk ve öncülük etme özellikleri taşıyan işlere geçme isteği artar<sup>17</sup>. Bu dönemin sonunda birey üç olasılıkla karşılaşabilir. Bunlar; gelişmenin devam ettiği başarının sürdürülmesi, gelişmenin durduğu statik bir döneme karşılık gelen kariyer platosu ya da mevcut durumun korunamaması sonucu gerileme sürecine girilmesidir<sup>18</sup>. Bu üç olasılık Şekil 1.1.'de Bireysel kariyer grafiği üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 1.1. Bireysel kariyer grafiği<sup>19</sup>

Birinci olasılık; başarının devam etmesi ve bireyin kariyerinin zirvelerine doğru tırmanmasıdır. Teknolojik ve çevresel faktörlere uyum sağlayabilen bireyler, gelişme sürecine devam ederler ve bu sürecin sonunda saygı görme, kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını tatmin etme imkanı bulabilirler.

İkinci olasılık; bireyin orta kariyer aşamasının sonunda gelişmelere ayak uyduramaması sonucu statik bir döneme girmesidir. Bu durum literatürde "Kariyer Platosu" olarak adlandırılmaktadır. Kariyer platosu, birey odaklı veya örgüt odaklı

<sup>17</sup> Dale S. Beach, **Personnel :The Management of People at Work**, Macmillan Publishing Co. Inc., New York, 1980, s.321; Aytac, Age., s.67; Can vd., Age., s.162

<sup>18</sup> Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1996, s.182

<sup>19</sup> Robert Mathis, **Human Resource Management**, West Publishing Company, USA, 1997, s.326



olabilir. Birey odaklı kariyer platosunda, bireyin yetkinlikleri daha üst pozisyonlar için yetersiz kalmaktadır. Peters prensibi olarak da bilinen bu yaklaşıma göre, bireyler yeteneksiz olduğu noktaya kadar yükseltirler. Bu durumda olan bireyler için kariyer platosu kaçınılmazdır. Organizasyon odaklı plato ise örgütsel yapının, politikaların değişmesi sonucunda oluşur<sup>20</sup>.

Son olasılık da; kişinin kariyerinde bir gerileme sürecine girmesidir. Bu durum özellikle iş yaşamındaki hızlı değişim ve teknolojik yeniliklerin bireyin yetkinliklerini geliştirmesini gerektirmesi, buna karşın bireyin bu gelişmelere uyum gösterememesi sonucu ortaya çıkar. Söz konusu bireylerin önce performansı düşer, bunun bir sonucu olarak organizasyonun kendisine verdiği önem azalır. Bu sürecin devam etmesi durumunda birey önce daha pasif görevlere getirilir. Kuruma katkısı iyice azalan birey, son aşamada işten çıkarılabilir ya da iş doyumunu azaldığı için işten kendisi ayrılabilir<sup>21</sup>.

#### **1.1.4.3. Kariyer sonu**

İşgörenler için olgunluk ve bildiklerini koruyup, aktarma dönemidir. Yoğun çalışma temposunun bireylere kattığı tecrübe birikimi sonucunda öğrenim azalmış, öğretici faaliyetler ön plana çıkmıştır. Gerek ilerleyen yaş, gerekse edinilmiş tecrübe saygıyı da beraberinde getirir. Bu dönemde genç çalışanlar tarafından gösterilen hürmet, birey için gurur kaynağı olur.

Kariyer sonu safhası en uzun safha olup, bireyin çalışma yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Sağlık sorunlarının ortaya çıkması, iş yaşamına olan ilginin azalması ve bazı kariyer ortası problemlerinin bu safhalara taşınması kariyerin sonlanmasında en önemli etkenlerdir.

Örgütler, kariyer sonu safhasına geçmiş işgörenlerini daha etkin kullanabilmek için çeşitli faaliyetler uygulamak zorundadırlar. Bu personel için motivasyon, verimlilik ve iş tatmini artırıcı programlar geliştirilebilir. Çalışanların verimli kalması için her safhada duygusal ve görevsel ihtiyaçların destekleneceği kariyer geliştirme ve eğitim programları uygulanmalıdır.

<sup>20</sup> Mehmet Cemil Özden, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, Ankara, 2001, s.126

<sup>21</sup> Saika Şahinöz, **Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s.22

#### 1.1.4.4. Azalma (Emeklilik)

Kariyerin tamamlanma aşamasıdır. Birey, daha farklı faaliyetlere yönelerek kendini gerçekleştirme fırsatları yaratır. Bazıları emeklilik planı yaparken, bazıları da örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak, o güne kadar kazandığı deneyimlerden örgütün yararlanmasını sağlar. Bu aşamada bireyler çalışırken imkan bulamadıkları resim yapma, çiçek yetiştirme gibi kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını tatmin etme yoluna gidebilirler. Kariyer sonu dönemindeki kimlik krizinde birçok insan aile yaşamındaki yeni ekonomik problemler ve düzenlemelerin de yükünü omuzlarında taşımaktadır.<sup>22</sup>

Bu zorunlu emeklilik çağı safhasında kariyerlerinin sona erdiğini gören bazı işgörenler, örgütten psikolojik yardım desteği aramaya başlarlar. Bu safhadaki bir diğer önemli nokta; birçok tecrübeli tepe yöneticisinin örgütte yardımcı olarak çalışmak ve belli mevkilere gelmek isteyenlerin eğitimine yardımcı olmak için emekli olsalar bile aynı örgüt içinde kalmalarıdır<sup>23</sup>.

#### 1.1.5. Kariyer seçimini etkileyen faktörler

Kişisel kariyer planlamasında, ilk aşama kişinin kariyerini seçme aşamasıdır. Kariyer seçimi bir insanın hayatında yaptığı en önemli seçimlerden biridir. İdeal olanı bireylerin kendi yapmak istedikleri ya da yapabilecekleri meslekleri seçmeleri olsa da günümüzde çeşitli sebeplerden dolayı bireyler kendilerine daha rahat bir hayat sürebilecek imkanı sağlayan meslekleri seçme eğilimindedirler. Bireylerin kariyer seçimini etkileyen faktörler genel olarak iki başlık altında incelenir.

##### 1.1.5.1. Sosyal faktörler

Bireyin sosyal geçmişi, ebeveynleri ile ilişkisi, ailesinin toplumsal ve ekonomik düzeyi ve içinde yer aldığı çevre kariyer seçimini etkileyen temel sosyal faktörlerdir. Bireylerin mesleklere bakışları genel olarak toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Bazı meslekler bir toplumda saygınlık göstergesi iken bazılarında ise sıradan olarak sayılabilir. Bu yüzden bireyler kendi toplum tarafından kabul görmüş ve değerli olarak kabul edilen meslekleri seçme eğilimindedirler.

---

<sup>22</sup> Şimşek, Age., s.337

<sup>23</sup> Aytaç, Age., s.69

Meslek seçimindeki bir diğer önemli faktör de aile yapısıdır. Yapılan bazı araştırmalara göre; eğitim düzeyi düşük anne babanın çocuklarının beceri gerektirmeyen işleri seçme olasılığının yüksek olduğu, yönetici ve profesyonellerin çocuklarının ise daha çok yönetsel ve profesyonel işlere eğilim gösterdiği görülmektedir<sup>24</sup>.

### 1.1.5.2. Psikolojik faktörler

Bireyin kariyer seçimini etkileyen faktörler dört ana başlık altında toplanabilir. *Bireyin değerleri, inanç ve tutumlar:* Bireylerin içerisinde buldukları toplumdaki ailesinden ve öğrenimini tamamladığı okuldan elde ettiği inanışlar onun kariyer seçiminde önemli bir etkidir. Genel olarak bireyler sahip oldukları değerleri değiştirme konusunda büyük bir direnç gösterirler.

*Bireyin beklentileri:* Çalışanların kariyer seçimini etkileyen bir diğer etmen de bireyin beklentileridir. Bu beklentiler maddi ya da manevi olabilir. Zaman ve kuşak değişimi bu beklentileri şekillendirir. Günümüzde kariyer seçimi para, güç ve şöhret gibi maddi beklentiler göz önünde bulundurularak yapıldığından, kariyer seçimleri de hızlı yükselme imkanına sahip olacağı mesleklere doğru eğilim göstermiştir.

*Bireyin kişiliği:* Kariyer seçiminde bireyin kişiliği de önemli bir etmendir. Kişilik yönelimi ile kariyer seçimi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar insanların kendi kişilik ve yönelimleri ile uyumlu olan işlere eğilim gösterdiklerini ortaya koymuştur<sup>25</sup>. Konuyla ilgili yapılan en önemli araştırma John Holland tarafından geliştirilen ‘Tipolojik Kişilik Kuramı’dır. Bu kurama göre altı değişik kişilik yapısı bulunmaktadır ve bireyler kendi kişilik yapılarına uygun mesleklere yönelirler. Holland’a göre; kişilik yönelimi, kariyer seçiminin yalnızca en iyi belirleyicisi olmayıp, aynı zamanda kişilik ile kariyer arasında iyi bir uyumun bulunması durumunda, bireylerin kariyerlerini değiştirme ihtimalinin çok düşük olduğunu da doğrulamaktadır<sup>26</sup>.

*Bireyin işin geleceği hakkındaki görüşleri:* Kişilerin iş seçimini büyük ölçüde etkileyen faktörlerden biri de, insanların, işlerin geleceği hakkındaki görüşleridir. Kariyer yapmak üzere seçilecek mesleklerin ilerleyen yıllarda geçerli bir meslek olması birey adına büyük önem taşır.

<sup>24</sup> Can vd., Age., s.166

<sup>25</sup> Aytaç, Age., s.90

<sup>26</sup> John Arnold, **Work Psychology**, Financial Times Professional Limited, Great Britain, 1998, s.391

## 1.2. Kariyer Planlaması

### 1.2.1. Kariyer planlamasının tanımı

Kariyer ve kariyer planlaması olgusu birey ve örgütler açısından önemli bir kavramdır. Çalışma kariyeri ve bunun planlanması, hem bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması ve motivasyonunda, hem de organizasyonların başarısı açısından önemlidir. Kariyer planlaması birey ve örgütlerin potansiyellerinin amaçlar doğrultusunda kanalize edilmesini sağlamaktadır.

Kariyer planlaması; işgörenlerin, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetleri programlamaları sürecidir<sup>27</sup>. Ayrıca kariyer planlaması, bireylerin değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma süreci olarak da tanımlanabilir<sup>28</sup>.

Bir başka tanıma göre kariyer planlama; kişinin geleceğe dönük hedefleriyle kendi bireysel hedefleri arasında eş güdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterlilikler kazanılması için yapılan faaliyetlerdir<sup>29</sup>. Kariyer planlaması işgörenlerin, fırsatların seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlar.

Kariyer planlaması, kariyer yönetiminin bir alt bileşenidir. Örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlayan bireyin amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme sürecinin planlanmasıdır<sup>30</sup>. Bireyler, iş yaşamlarında nerede olduklarını, ne yapabildiklerini ve gelecekte ne yapabileceklerini ne kadar iyi bilirlerse, nereye gitmek istediklerini, oraya ulaşmak için ne yapmalarını gerektiğini daha iyi anlayacaklar ve bu doğrultuda çalışmalarına devam edeceklerdir. Bireylere bu olanağı kariyer planlama sağlar.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi kariyer planlaması hem örgütü hem de çalışanı etkilemektedir. Kısaca kariyer planlamasında ve yönetiminde hem birey, hem

<sup>27</sup> Anafarta, Agm., s.3

<sup>28</sup> Emel Kordon, **Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama ve Endüstri Mühendisliği Öğrencileri İçin Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Denizli, 2006, s.22

<sup>29</sup> Aytaç, Age., s.165

<sup>30</sup> Şimşek, Age., s.340

de örgüt farklı alanlardan sorumludurlar. Burada önemli olan firmanın ihtiyacı ile kişilerin beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılamaktır. Böylece kariyer planlaması bireylerin, sosyal ve iş hayatını düzenler. Bireye mevcut güçlerini olumlu yönde kullanma imkanı sağlar.

### 1.2.2. Kariyer planlamasının amaçları

Örgüt açısından kariyer planlamasının genel amacı, çalışanların ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını işletmede hali hazırda mevcut olan veya gelecekte meydana gelecek fırsatlarla eşleştirmektir. Bunun dışında örgütlerin kariyer planlaması yapmalarının diğer amaçları şu şekilde sıralanabilir<sup>31</sup>:

- İnsan kaynaklarını etkili ve verimli kullanılmasını,
- Yükselme ihtiyacının tatmini için işgörenlerin geliştirilmesini
- İşgörenin doyumunun ve işe bağlılığının artmasını
- İşgörenleri yeni ve değişik alanlara girmeleri yolunda teşvik edilmesini
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesini,
- Yeni ve farklı bir alanda görevlendirilen işgörenin değerlendirilmesini sağlar.

Kariyer planlamasında uyulması gereken en temel prensip, kariyer planlaması yapılırken kişilerin yeteneklerinin değerlendirilmesi ve gelecekte ihtiyaç duyulabilecek yeteneklerin belirlenmesidir<sup>32</sup>.

### 1.2.3. Kariyer planlamasının faydaları

Kariyer planlaması iş gücünün daha kaliteli hale gelmesini sağlar. Ayrıca, devamsızlık ve işten kaytarmalar üzerinde azaltıcı etkiye sahiptir. İşinde uzmanlaşan çalışanların geliştirilmesiyle örgütler, gelecekte daha yetenekli yöneticilere ve örgütsel

---

<sup>31</sup> Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002, s.355; İlter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, İzmir, 2002, s.453

<sup>32</sup> Aytaç, Age., s.168

amaçlarına ulaşabilirler<sup>33</sup>. Kariyer planlamanın örgütlere sağladığı diğer faydalar şu şekilde sıralanabilir<sup>34</sup>:

- Yönetim, organizasyon içerisinde nitelikli elemanları doğru zamanda bulabilme olanağına sahip olur.
- Kariyer planlama olanağı, çalışanları daha iyi şeyler yapmaya ve görev alanlarını genişletmeye doğru motive eder.
- Bireysel gelişim planları ile örgütsel yedekleme planları arasında bağlantı kurar.
- Organizasyon içindeki ve dışındaki fırsatları belirler.
- Kısa ve uzun vadede hedefleri belirginleştirir.
- Bireyin yetenek kazanmasını sağlar. Böylece birey organizasyondan ayrılmak zorunda kaldığında kariyerini devam ettirebilir.

#### 1.2.4. Kariyer planlamanın boyutları

Kariyer planlaması birey ve örgüt odaklı olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Örgütsel kariyer planlaması, bireyin işine uygun bir şekilde ilerlemesini sağlayacak kariyer yolları ile ilgili iken bireysel kariyer planlaması işten çok birey üzerine odaklanmakta ve onun amaç ve yeteneklerinin bir analizini ifade etmektedir<sup>35</sup>. Çizelge 1.1.'de bireysel ve örgütsel kariyer planlamanın karşılaştırılması gösterilmektedir.

---

<sup>33</sup> Hüseyin Altay, "Kariyer ve Kültür: Kariyer Geliştirmede Temel ve Destekleyici Fonksiyonlar", "**İş, Güç**" **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, (Ocak 2006), s.33

<sup>34</sup> Feyzan Yurdakök, **Kariyer Yönetimi: Banka ve Sigorta Sektöründe Bir Uygulama Araştırması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, GYTEMFBE, Gebze, 1999, s.53,54; Beach, Age., s. 323; Jerald Greenberg, **Behaviour in Organization**, New Jersey, Prentice-Hall, 1997, s.201

<sup>35</sup> Abdullah Soysal, "Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşlemesinde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Nevşehir, 2000, s.728

### Çizelge 1.1. Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlaması Karşılaştırılması<sup>36</sup>

#### Örgütsel Kariyer Planlaması

- Gelecekteki örgütsel personel ihtiyaçlarını belirleme,
- Kariyer basamaklarının planlaması,
- Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzuların karşılaştırılması,
- Bireysel potansiyel ve eğitim ihtiyacının değerlendirilmesi,
- Kariyer sisteminin koordinasyonu denetlenmesi, incelenmesi ve gözetimi,

#### Bireysel Kariyer Planlaması

- Kişisel yetenek ve ilginin belirlenmesi, (kendini tanıma),
- İş ve günlük yaşam hedeflerinin planlanması,
- Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yolları ile seçeneklerin değerlendirmesi,
- İlgili ve amaçlarda değişmeye dikkat edilmesi,
- İşletme içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları,

#### 1.2.4.1. Örgütsel kariyer planlama

İşletmeler, çalışanların gereksinimlerinin saptanması, kendi kendilerinin değerlendirilmesi ve farkına varılması, bireysel kariyer hedef ve stratejilerinin oluşturulması gibi aşamalarda gerekli destek hizmetleri vermelidirler. Kariyer planlamada örgütsel sorumluluk, işletme gereksinimlerini karşılamak amacıyla bireylere kendi kendilerini geliştirmeleri için olanaklar sağlamak ve stratejiler geliştirmeyi içerir<sup>37</sup>. Ayrıca kariyer yollarını geniş tutmak ve çeşitli işlerin davranışsal özellikleri üzerinde ısrarla durarak bu işleri çalışanlara tanıtmak yararlıdır.

Örgütlerin geliştirdiği kariyer geliştirme uygulamaları<sup>38</sup>,

- Çalışanlara kendi içsel kariyer gereksinimlerini değerlendirmede yardımcı olmak,
- İşletmede bulunan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmak ve geliştirmek,
- Çalışanların gereksinme ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek.

<sup>36</sup> Aytaç, Age., s.178

<sup>37</sup> Anafarta, Agm., s.9

<sup>38</sup> Şimşek, Age., s.341

Örgütlerde insan faktörünün öneminin anlaşılması üzerine, bireye ve onun ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik programlar hazırlanarak uygulanmaya başlanmıştır. Bu programların “kariyerin farkında olma” veya motivasyon başarımlarını eğitimi üzerine odaklandıkları görülmektedir. Konu üzerine yapılan araştırmalara göre kariyer planlama programları, insan kaynakları yönetim sisteminin temel elemanları olarak belirtilmektedir<sup>39</sup>.

#### 1.2.4.2. Bireysel kariyer planlama

Bireysel kariyer planlaması, bireyin kendi kendini değerlendirme ve gelişim planlamasıdır. Birey, ilk başta kendisini değerlendirdikten sonra kariyer planlaması yapması gerekmektedir. Bireysel kariyer planlaması beş temel aşamadan oluşur. Bu aşamalar aşağıda açıklanmıştır<sup>40</sup>.

*Kendini değerlendirme:* Birinci aşamada bireyin, kendisi hakkında bilgileri objektif ve açık bir şekilde değerlendirmesi ve yetenekleri, özellikleri, ilgileri ile tercih ettiği faaliyetler doğrultusunda kendisini mutlu ve başarılı kılacak işleri seçmesi gerekmektedir. Değerlendirme yapılırken içinde bulunulan örgüt, “kariyer geliştirme” faaliyetleri aracılığıyla çalışanlarına yardımcı olmalıdır<sup>41</sup>.

*Fırsatları araştırma:* Örgütün içinde ve dışında olan fırsatların ve potansiyel tercihlerin belirlenmesidir. Bu adım, ekonomik durum, iş piyasası ve örgüt değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Örgütün bireye sunduğu meslek, bölüm değiştirme, eğitim ve geliştirme olanaklarının bulunup çıkarılmasını gerektirir. Kariyer başlangıcından önce genç bireylerin okuldan geriye kalan zamanlarında çeşitli işler ile ilgili yapacakları çalışmalar, fırsatların daha iyi değerlendirilmesine ve uzun dönemde kariyer tatmininin ve mutluluğun artmasına katkı sağlayacaktır<sup>42</sup>.

*Karar verme ve amaç oluşturma:* Birey kendisini ve çevreyi değerlendirdikten sonra kısa ve uzun dönemli amaçlarını belirlemelidir. Bu aşamada birey ne gibi yetenekler geliştireceğine, gelecek yıl içinde neleri başaracağına ve örgütün hangi alanında yer alacağına karar vermelidir.

---

<sup>39</sup> Aytaç, Age., s.188 - 191

<sup>40</sup> Altay, Agm., s.34

<sup>41</sup> Can vd., Age., s.172

<sup>42</sup> Anafarta, Agm., s.6



*Hareket planı yapma:* İlk üç adım gerçekleştirildikten sonra, ulaşılmak istenen hedeflere nasıl ulaşılabileceğine dair hareket planı yapılmalıdır. Bu kapsamda; hedeflerle ilgili tarihlerin belirlenmesi, kaynakların ortaya konulması, çıkacak engelleri aşmak üzere plan yapılması gerekir.

*Takip etme:* Planlar uygulamaya konulduktan sonra bunların izlenmesi ve güncelleştirilmesi gerekmektedir. Nelerin başarılıp başarılmadığının, doğru yapıp yapılmadığının ve nelerin yapılmakta olduğunun altı ay ve bir yıl gibi zaman dilimleri içerisinde gözden geçirilerek izlenmesi gerekmektedir<sup>43</sup>.

### **1.3. Kariyer Yönetimi**

#### **1.3.1. Kariyer yönetimi kavramının tanımı**

Günümüz örgütlerinde işçi sirkülasyonunun giderek artması, özellikle yönetsel, profesyonel ve teknik yetenek alanlarında işletmelerin emek talebi ihtiyaçlarını önemli derecede arttırmıştır. Bu gelişen, dinamik yapıları örgütlerde yüksek yetenekli personeli işletmeye çekmek, örgütte kalmasını sağlamak ve geliştirmekte giderek zorlaşmıştır. Bu bakımdan örgütte yöneticilerin geliştirilmesi, özellikle şirketin çeşitli iş alanlarında temel yatırımlar yapmasını gerekli kılmıştır<sup>44</sup>.

Kariyer yönetimi, organizasyonda çalışanların mesleki gelişiminin sağlanması anlamında kullanılmaktadır. Başka bir ifade ile kariyer yönetimi, çalışanlara kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunun verilmesi, bunu yapabilmeleri için gerekli desteğin sağlanması sürecidir.

Şahinöz'e göre kariyer yönetimi, örgütün ihtiyaçları ile kişilerin ihtiyaçlarını göz önüne alarak değerlendirmeye tabi tutan ve bu ihtiyaçları insan kaynakları sistemi ile bütünleştiren bir süreçtir<sup>45</sup>. Soysal'a göre ise, bireyin kariyer planının, örgütün kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesidir<sup>46</sup>. Şimşek kariyer yönetimini; bireylerin değerleri, ilgi alanları, becerilerindeki güçlülük ve zayıflıkları hakkında bilgi toplanması, bir kariyer hedefi belirlenmesi ve kariyer hedeflerini gerçekleştirme olasılığını artıran kariyer stratejileriyle meşgul olunma süreci olarak tanımlamıştır<sup>47</sup>.

---

<sup>43</sup> Altay, Agm., s.32-33

<sup>44</sup> Soysal, "Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları; Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme", s.3

<sup>45</sup> Şahinöz, Age., s.30

<sup>46</sup> Soysal, "Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları; Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme", s.4

<sup>47</sup> Şimşek, Age., s.341

Kariyer yönetimi, kariyer geliştirmenin bir alt kümesidir. Diğer bir alt küme olan kariyer planlaması temelde kişisel bir süreç olmasına rağmen, kariyer yönetimi organizasyon tarafından yapılan faaliyetler üzerinde yoğunlaşır. Kariyer yönetiminde organizasyon yönetimi; çalışan kişinin bireysel kariyer planları ile organizasyonun ihtiyaçları arasında bu amaçlara ulaşmak maksadıyla uyum sağlamaya çalışır. Yönetim, kariyer yoğunluğunu tasarlar, organizasyondaki boş pozisyonlar hakkında bilgi verir, çalışanların performansını ve potansiyellerini takdir eder. İş sırasında çalışanların gelişimini sağlar.

### 1.3.2. Kariyer yönetiminin örgütsel ve bireysel faydaları

Kariyer yönetimi uygulamalarının başarısı büyük oranda onu kullanan örgüt ve işgörenlerinin bunun faydalarına inanmaları ile mümkündür. Etkin olarak uygulanan kariyer yönetimi programlarının örgüte ve işgörelere sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir<sup>48</sup>.

- Bireylerin organizasyon içerisindeki hareketliliğini sağlayarak onları motive eder.
- Örgüt içinde uzmanlıklar ve farklı meslekler için farklı gelişim alanlarını önceden tespit edilmesini sağlar.
- Çalışanların gerçekçi olmayan ve gizli beklentilerinin açığa çıkmasına yardımcı olur.
- İnsan kaynaklarıyla bütünleşmeyi sağlar. Gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynağını tahmin eder, ihtiyaçla insan gücü arasındaki boşluğu analiz eder.
- İş rotasyonu, geçici projeler, terfi, yanal geçici transferler gibi yollarla çalışanların kişisel öğrenme ve gelişimine katkıda bulunur.
- Bireysel kariyer geliştirme ve örgütsel gelişimin eş zamanlı uygulanmasını sağlar.
- Örgüt hedefleriyle kişisel hedeflerin uyumunu sağlar.
- Örgütle birey arasında iyi bir iletişim ağı kurarak karşılıklı mesaj alış verişinin sağlanmasına ve karşılıklı isteklerin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olur.

---

<sup>48</sup> Mathis, Age., s.326; Aytacı, Age., s.110; Beach, Age., s.327

- İş yerini, aile yaşamını, endüstriyel değişmeyi ve toplum üyeliğini kapsayan yaşamın geniş mozaiği için daha iyi kariyer hedeflerinin yerleştirilmesini sağlar.
- İşgörenlere kariyer danışmanlığı sağlar.
- İşgörenlerin örgüt içerisinde gelecekte elde edebilecekleri olası pozisyonları görmelerini sağlar. Bu sayede işgörenler belli bir süre ve performanstan sonra elde edecekleri pozisyondan haberdar olurlar.

### **1.3.3. Kariyer yönetim süreci**

Kariyer yönetim süreci genel olarak dört basamaktan oluşmaktadır. Etkin bir kariyer politikası izlemek isteyen yöneticiler her basamakta oldukça titiz davranmalı ve seçimlerini mümkün olduğunca objektif kriterlere dayandırmalıdır.

#### **1.3.3.1. Kariyer planlamasında kapsanacak personelin belirlenmesi**

Örgütler için kariyer yönetim sürecinin birinci aşaması bu planlamaya dahil edilecek personelin belirlenmesidir. İdeal olanın örgütte bulunan bütün personelin bu plana dahil edilmesi olsa da, kariyer beklentisi olmayan bireyler üzerinde çalışmalar yapılması gereksiz bir zaman kaybı olacaktır. Bu durum onların motivasyonlarına katkı sağlayamayacağı gibi verimliliklerini de artırmayacaktır. Bu yüzden örgüt, planlamaya dahil edeceği personeli seçerken oldukça dikkatli olmalıdır. Kariyer planlamasına dahil edilmeyecek personelin genel özelliklerini şu şekilde sıralanabilir<sup>49</sup>:

- Organizasyonel yapıda daha üst kademelerle ilgilenmeyen, yükselmeyi ve gelişmeyi amaçlamayan ve bunu dolaylı veya doğrudan ortaya koyan kişiler,
- Emekliliği yaklaşmış olanlar,
- Asıl işini ihmal etmeye başlayanlar,
- İşsel ve kişisel sorunlarını ön plana çıkararak çevresine karşı düşmanca davranış sergileyerek örgütün uyumuna zarar verenler.
- Bir üst kademe için kapasitesinin yetersiz olduğu amirleri tarafından tespit edilenler.

---

<sup>49</sup> Kaynak, Age., s.172

### 1.3.3.2. Kariyer yörüngesinin çizilmesi

Bu aşamada öncelikle organizasyonda bulunan bütün işlerin özellikleri tanımlanır. Bu tanımlar yapıldıktan sonra benzer özellik gösterenler “iş aileleri” adı altında toplanır ve her iş ailesi için o makamda görev yapacak personelin sahip olması gereken özellikler ortaya konur. Bu sayede işgörenler halen içerisinde buldukları iş ailesindeki daha üst kademeler hakkında bilgi sahibi olurlar ve bu kademelerde görev yapabilmek için kendilerini hazırlayabilirler.

### 1.3.3.3. Kariyer danışmanlarının atanması

Kariyer danışmanları planlamaya dahil edilen personele yardımcı olmak maksadı ile görevlendirilirler. Bu danışmanlık görevi bazı örgütlerde yöneticiler tarafından yerine getirilmekteyse de, bu uygun bir yaklaşım tarzı değildir. Kariyer danışmanları olarak örgüt içinden tecrübeli personel atanabileceği gibi, örgüt dışından da bu konuda uzmanlarla çalışılabilir.

### 1.3.3.4. Bireysel planların geliştirilmesi

Kariyer danışmanlarının asıl görevi, bireysel planların hazırlanmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunmaktır. Kariyer danışmanları bu maksatla aşağıdaki sürece uygun olarak faaliyet gösterirler<sup>50</sup>.

*Objektif verileri toplamak:* Organizasyonun bilgi bankasında bulunan birey, organizasyon ve geçmişteki kariyer uygulamaları hakkındaki bilgiler toplanır.

*Personel profillerini çıkarma:* Yükseltilmesi düşünülen personelin görevle ilgili olabilecek özellikleri tanımlanır.

*İşgörenlerin potansiyel yeteneklerinin saptanması:* Önceki aşamalarda elde edilen verilerden hareketle personelin potansiyeli saptanır.

*Ufuk açmak:* Çeşitli sebeplerden dolayı kariyer platosuna girmiş olan ya da ileri ki kariyer hayatı hakkında çok fazla bilgisi olmayan bireyler üzerine çalışarak onların gelecekteki iş fırsatlarını görmeleri sağlanır.

---

<sup>50</sup> Kaynak, Age., s.175

*Danışman olanaklarının kullanılması:* Yardımcı olunacak personel, eğitim olanaklarının neler olabileceği, alternatif yükselme şanslarının neler olduğu hangi koşullarda nerelere kadar yükselebileceği konusunda bilinçlendirilir.

### **1.3.4. Kariyer yönetim uygulamaları**

Kariyer yönetimi; işe alma, eleman seçimi, eğitim ve gelişim, ücretlendirme ve terfi gibi tüm insan kaynağı geliştirme faaliyetleri ile bağlantılıdır ve kariyer ilerlemesi, iş dizaynı ile performans standartlarından etkilenir. Örgütün görevi, yetenek ve kariyer ihtiyaçlarının karşılanmasını, olası kariyer planının formülize edilmesine yardımcı olmayı ve bireyin kariyer çizgisinde ilerlemek için ihtiyaç duyduğu eğitim ve gelişme fırsatlarının sağlanmasını kapsar.

#### **1.3.4.1. Terfi**

İşgörenin örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir işe atanmasıdır. Terfi, işgörenin halihazırda bulunduğu görev kademesinden daha fazla sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücretli daha fazla ayrıcalıklı, daha geniş yetki ve hareket özgürlüğü tanıyan ve daha az gözetimin söz konusu olduğu bir işe atanması durumunda gerçekleşmiş olur. Günümüz işletmeleri terfi politikalarını ya kıdeme ya liyakate ya da her ikisine birden dayandırmaktadır<sup>51</sup>. Terfi genellikle işgörenler için oldukça cazip bir uygulamadır; ama nadiren de olsa bu teklif reddedilebilir. Özellikle çift kariyer sahibi ailelerde, birinin terfi etmesi diğeri için bazı problemlerin ortaya çıkmasına neden olabilir. Ret, organizasyon içinde çeşitli problemler ortaya çıkarmaktadır. Bu problemlerden birincisi; organizasyon kişinin reddettiği pozisyona hazır hale gelebilmesi için para ve zaman yatırmıştır. Bu yatırımların kaybı sıkıntılara yol açabilir. İkincisi ise; kariyer planlamasında çizilen yörünge doğrultusunda hareket etmeyen yani terfiyi reddeden işgören kariyer yolu içerisinde sıkışabilir, iş arkadaşlarının arkasına düşebilir<sup>52</sup>.

Yapılan araştırmalar buldukları işletmede terfi olanağı bulunan işgörenlerin işe bağlılıklarının ve iş tatminlerinin üst seviyede olduğunu göstermektedir<sup>53</sup>.

<sup>51</sup> Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1997, s.162

<sup>52</sup> Cascio, Age., s.364

<sup>53</sup> Eduardo Molero, "Evidence on Training and Career Paths: Human Capital, Information and Incentives", **Universitat Pompeu Farba and IZA Bonn**, Discussion Paper No. 1377, November 2004

#### 1.3.4.2. Transfer ve yeniden yerleştirme

İşgörenlerin bir işten başka bir işe, bir birimden başka bir birime, bir işyerinden başka bir işyerine veya yeni bir coğrafi bölgeye geçişlerini veya atanmalarını içermektedir. İşgörenlerin örgütsel amaçlar açısından daha yüksek öncelik taşıyan pozisyonlara hareket etmeleri, bazı bölümlerdeki ihtiyaç fazlası personeli başka bölümlere kaydırmak veya işgörenleri ilgilerine ve yeteneklerine daha uygun pozisyonlara yerleştirmek gibi amaçlara sahiptir<sup>54</sup>. Bu kapsamda işgörenler yatay, dikey ve çapraz olarak hareket edebilir.

#### 1.3.4.3. İşten çıkarılma

İşten çıkarma örgütsel ve bireysel olmak üzere iki ana sebepten kaynaklanmaktadır. Örgütsel sebepler; küçülme, maliyetlerin azaltılma zorunluluğu, ekonomik durgunluk, iş dizaynının değiştirilmesi, teknoloji kullanımının artırılması olarak sayılabilirken, bireysel sebepler ise; personelin düşük performans göstermesi, çalışma etiğine uygun davranmaması veya örgüt uyumuna zarar vermeye başlamasıdır. İşten çıkarma hem çıkarılanı hem de geride kalanları oldukça olumsuz etkilemektedir. Yöneticiler, işten çıkarmanın, ayrılan, işte kalan, sosyal çevre ve şirket üzerindeki etkilerini düşünmek zorundadır.

İşten çıkarılmalar birey veya organizasyon odaklı olabilir. Her iki durumda da birey işten çıkarılmadan yeteri kadar süre önce kendisine bilgi verilmeli ve hayatının ilerleyen aşamalarını planlaması, yeni bir iş araması için zaman tanınmalıdır. İşten çıkarılmayla birlikte tüm sosyal ve ekonomik hakları kendisine tam olarak verilmelidir. Özellikle bizim gibi gelişmekte olan ülkelerde, ekonomik çalkantılar sırasında veya sonucunda örgütler maliyet azaltmak amacıyla işten çıkarma yönetime başvurabilirler.

#### 1.3.4.4. Emeklilik

Örgütün birey üzerinde odaklanan kararlarından biri de emeklilik kararıdır. Aslında örgütlerin çoğunda emeklilik kararını çalışanlar kendileri verirler. Ancak bazı

---

<sup>54</sup> Bingöl, Age., s.169

durumlarda örgütler işgörenleri emekliliğe özendirmek için çeşitli uygulamalar yapabilirler<sup>55</sup>.

Örgütler emekli olan işgörenlerini daha sonra danışman olarak kullanmak ve onların tecrübelerinden faydalanmak isteyebilirler. Ekonomik koşullardan dolayı günümüzde orta sınıf çalışanların iş hayatı genel olarak emeklilik sonunda da devam etmektedir. Emeklilik ile yeni hayatına başlayacak olan işgörenlerine örgütler tarafından hazırlık programlarının verilmesi onların yeni hayatlarına daha kolay uyum sağlamalarına neden olur.

#### **1.3.4.5. İşe alıştırma programları**

Örgütte yeni işe başlayanlarla terfi ettirilen veya görev yeri değiştirilenlerin, yeni işlerine uyum sağlamaları amacı ile yürütülen programlardır. Bu programlar özellikle yeni işe başlayanlar açısından büyük önem taşır. Çünkü bunlar, firma kültürüne, çalışma usullerine ve mevcut çalışanlara yabancıdır. Bu nedenle birçok firma, işe yeni başlayan personelin uyum süresini kısaltmak amacı ile işe alıştırma programları düzenlemektedir.

İşe alıştırma ve eğitim programları sosyalizasyon ve kendini geliştirme konusunda işgörene önemli destek sağlar. Çalışanın kendini geliştirmesinin yanı sıra, kendisinin örgüt için önemli olduğu duygusuna sahip olmasına, şahsına sunduğu hizmet kalitesinin yükselmesine, örgüte bağlılığının artmasına ve iş tatmininin yükselmesine katkıda bulunmaktadır. Bu program çalışanın işe girdiği ilk yıllarda uygulanmalıdır<sup>56</sup>.

#### **1.3.4.6. Yönetici yetiştirme ve geliştirme**

Günümüzde yöneticilerin giderek artan önemi, örgütleri yöneticilere yatırım yapma gibi birtakım faaliyet ve programlara sevk etmiştir. Özellikle yöneticilerin firma dışından çok, firma içinden görevlendirilmesinin daha olumlu sonuçlar vermesi birçok firmayı, yönetici aday programları gibi uygulamalarla geleceğin yöneticilerini firma bünyesinde yetiştirmeye yöneltmiştir. Bu kapsamda yönetici aday programı, belirlenen

---

<sup>55</sup> Aytaç, Age., s.179

<sup>56</sup> Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz Üniversitesi İ.İ. B.F. Dergisi (4)** (2002), s.16

kariyer haritası dâhilinde, yetenekli gençlerin işe alınarak belirli bir programa uygun olarak geleceğin yöneticileri olarak yetiştirilmesidir<sup>57</sup>.

Örgütler yönetici geliştirme kapsamında çeşitli teknikler uygulamaktadır. Bunların en önemlisi liderliğin geliştirilmesidir. Liderlik geliştirmede, öncelikli olarak kullanılan araç iş eğitimidir. İş eğitimi, kariyer geliştirmenin optimum şartlarında sağlanan iş zenginleştirme fırsatlarını göstermede hareketli öğrenme teorilerine dayalıdır. Bunlar; yaparak öğrenme, karşılıklı takım öğrenmeleri, liderlik için beşeri konularda kurslar, iş rotasyonu eğitimi, öğretim ve kariyer yönetimi linkleri olarak sayılabilir.

Yönetici geliştirme faaliyetleri kapsamında uygulanan son teknik ise yetenek havuzu (talent pool)'dur. Yetenek havuzu, yetenekli yöneticilerin veya yönetici adaylarının üst yönetim için belirli program dâhilinde yetiştirilmesi ve yöneticilerin buradan seçilmesidir. Bu, yönetici adayı programının bir üst düzeyi olarak ifade edilebilir.

### **1.3.5. Örgütsel kariyer yönetim modelleri**

Kariyer yönetimi, sadece kurumun veya sadece çalışanın üstlenip, sorumluluk alabileceği ve başarılı olabileceği bir süreç olmayıp, her kesimin üzerine düşen görevi yaparken diğerleriyle de karşılıklı koordinasyon ve destek içinde olabileceği bir süreçtir. Örgütlerin yapıları itibariyle uygulayabilecekleri kariyer yönetim modelleri Akademik, Kulüp, Futbol Takımı ve Kale Modeli'dir<sup>58</sup>.

#### **1.3.5.1. Akademik model**

Bu modelin uygulandığı örgütte işgörenler, kuruluşun en alt kademesinden işe başlarlar ve şirket tarafından belirlenen kariyer çizgisinin oluşturduğu merdivenleri birer birer tırmanırlar. Performans ödüllendirmeleri ve eleman alımları daha çok işletme içinden gerçekleştirilir.

Bu modelin yararları, işgücü devrinin düşük kalmasını sağlaması, kaliteli elemanların ayrıntılı elemelerden geçirilerek süzülmesi ve üst kademelere ulaşıldığında

---

<sup>57</sup> Soysal, "Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları; Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme", s.15

<sup>58</sup> Atay, Age., s.19



kuruluşu çok iyi tanıyan, tam bir bağlılıkla işletmede çalışmak isteyen bir üst yönetim kadrosunun oluşturulmuş olmasıdır<sup>59</sup>.

### **1.3.5.2. Kulüp model**

Kariyer yönetimi stratejilerinde öngörülen bir diğer model ise, kulüp modelidir. Akademik model ile benzerlik gösteren bu model üst kademelere yükselme şekilleri bakımından birbirlerinden ayrılırlar. Bu modeli benimseyen işletmelerde çalışan elemanlar, kariyerlerinin ilk basamaklarından başlayıp, hizmet süreleri ve kıdemleri arttıkça üst kademelere erişirler. Kulüp modelinde, örgütün tüm üyeleri üzerinde tam bir hâkimiyeti vardır ve kıdemlilerin bağlılık değerleri üzerinde odaklanmıştır.

Bu modelde temel sorun, zaman içinde işletmenin kendisine bağlı fakat yetenekleri oldukça kısıtlı elemanların elinde kalmasıdır. Bu modelin daha çok, yoğun bilgi birikiminin önemli olduğu ve rekabetin çok düşük olduğu ortamlarda yararlı olduğu söylenebilir<sup>60</sup>.

### **1.3.5.3. Futbol takımı modeli**

Üçüncü sırada öngörülen model ise, futbol takımı modelidir. Bu modelin özelliği ise, kendi alanında başarısını kanıtlamış olan herkesin futbol takımına katılmada olduğu gibi, örgüte katılımının mümkün olmasıdır. Dışa açık bir model olarak ifade edilir. İşletme diğer takımlardan nitelikli oyuncuları transfer edebilir.

Futbol takımının ruhu canlı ve neşelidir. İşçiler kendilerini küçük birer yıldız olarak görürler. Örgüte bağlılık ise, kulüp ve akademiye düşük bir düzeydedir. Bu modeli benimsemiş olan işletmede kariyer planlaması değil, işletmenin amaçları çerçevesinde başarılı bir kariyer yönetimi söz konusudur<sup>61</sup>.

### **1.3.5.4. Kale modeli**

Kariyer yönetimi stratejilerinde öngörülen son model, kale modelidir. Bu modelde işletme, eleman tedariki için hiçbir çaba harcamaz. Yetişmiş ve kaliteli elemanlar şirkete katılırlar. Önemli ve eleman sıkıntısı çekilen pozisyonlara getirilecek

<sup>59</sup> Atay Age., s.19

<sup>60</sup> Atay, Age., s.19

<sup>61</sup> Soysal, "Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları; Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme", s.12

çalışanlara transfer ücreti, taşınma ve yerleşme giderleri için büyük paraların ödenmesi söz konusudur. Öncelikli amaç ise, kurumsal olarak hayatta kalmaktır.

Her görev iç ve dış rekabete tam olarak açıktır. Yani, o görevdeki eleman her an görevini başkalarına karşı bir kale gibi savunmak, korumak zorundadır. Bu ise, elemanın sürekli olarak kendini yenilemesini, eğitmesini, geliştirmesini ve görevi yapabilecek en yetenekli elemanın kendisi olduğunu kanıtlamasını gerektirir<sup>62</sup>. Buraya kadar sayılan kariyer modellerini toparlamak gerekirse; işletmelerin içinde buldukları sektörün niteliklerine, stratejik amaçlarına, ilgili sektördeki eleman kalitesine ve elde edilebilirlik durumunun bağlı olarak bir model seçmeleri gerekmektedir. Seçilen model ise, maliyet/fayda analizleri yapılarak sürekli olarak değerlendirilmelidir.

## 1.4. Kariyer Geliştirme

### 1.4.1. Kariyer geliştirme kavramının tanımı

Örgütler ister kapalı ister açık sistem olarak yapılandırılmış olsunlar dış çevre koşullarından çok fazla etkilenirler. Çünkü girdileri çevreden gelir, çıktıları ise dış çevreye gider. Küresel rekabet ortamında kârlılıklarını devam ettirip hayatta kalmak zorunda olan işletmeler ve onların en önemli girdisi olan insanlar bu değişime ayak uydurmak zorundadırlar. Bu değişim ancak planlı bir çalışmanın sonucu gerçekleşebilir.

Organizasyonlar tarafından işgörenlerin mevcut işi yapmak için gerekli olan duygusal, fiziksel ve zihinsel yeteneklerini uzun dönemli ve çok yönlü olarak geliştirme maksadıyla uygulanan faaliyetler kariyer geliştirme olarak tanımlanmaktadır<sup>63</sup>. Ayrıca kariyer geliştirme bir kişinin kendi kariyerini planlaması ve kariyer planlarını eğitim, öğretim, iş arama ve iş deneyimleri vasıtasıyla yerine getirmesi ve yürütmesi süreci olarak da tanımlanabilir<sup>64</sup>. Başka bir tanıma göre ise kariyer geliştirme, kariyer seçimine, bu seçimin sağlıklı olmasına ve personelin yeterlilik ve kendine saygı gereksinimlerinin tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir<sup>65</sup>.

Kariyer geliştirme, örgütlerin ellerindeki değerli işgörenlerini korumasının bir yoludur. Örgütlerin kendi işgörenlerinin yeteneklerinden daha fazla yararlanma ve işten

<sup>62</sup> Soysal, "Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları; Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme" ,s.4

<sup>63</sup> Mathis, Age., s.277

<sup>64</sup> Cengiz Yılmaz, Zümrüt Ecevit, Ercan Duygulu, "Örgütsel Başarımla Kariyer Geliştirme İlişkisi", **11nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Afyon, (Mayıs 2003) s: 726; Atay, Age., s.38

<sup>65</sup> Abdullah Soysal, İsmail Bakan, "Faklı Örgüt İklimlerine Sahip İşletmelerde Kariyer Geliştirme Stratejileri", **11nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Afyon, (Mayıs 2003) s 851

ayrılmaları asgariye indirme yoluyla hem bireylerin hem de örgütün performansını yükseltmeleri mümkündür. Kariyer geliştirme etkinlikleri, günümüzde örgütler için özellikle nitelikli işgücü krizinin yol açtığı işgören kıtlığı yüzünden büyük önem kazanmıştır.

Kariyer geliştirme sistemi, personel ve yöneticilerin faaliyetlerini işletmenin politika ve prosedürlerine uygun olarak bütünleştirir. Örgütsel kariyer geliştirme sisteminin amacı işletme ihtiyaçları ile bireysel ihtiyaçların eşleştirilmesi olarak da ifade edilebilir. Gelişimin hedefi daha ehliyetli ve zenginleştirilmiş çalışanlardır. Eğer organizasyon günümüzün rekabet ortamı içinde küresel iş çevresinde hayatta kalmak istiyorsa gelişim ve iş stratejilerini anahtar olarak kullanmak zorundadır<sup>66</sup>.

#### 1.4.2. Kariyer geliştirmenin faydaları

Örgütlerin kariyer geliştirme programlarını uygulayabilmeleri, öncelikle kendilerinin bu programın sonuçlarına ya da faydalarına inanmalarıyla mümkündür. Kariyer geliştirme programları kişilerin performansını yükseltmekte, bu da örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini artırmaktadır. Başka bir ifadeyle, kariyer geliştirme süreci sonunda örgütlerde oluşan kişisel gelişme ile örgütsel başarı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Öte yandan kariyer geliştirme sistemleri üzerine yapılan çalışmalar, kariyer geliştirme programlarının işgörenlerin iş tatminlerini ve kariyerlerine bağlılıklarını artırdığını göstermektedir<sup>67</sup>. Kariyer geliştirmenin sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir<sup>68</sup>.

- Örgütün elindeki değerli işgörenleri korumasını sağlar.
- Örgüt yaratıcılığını ve değişmekte olan kadro talebinin karşılanma ihtimalini artırır.
- İşgörenlerin, gelecekte yüklenecekleri işleri etkili bir biçimde başarmaları için ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyimleri kazanmalarına olanak tanır.

<sup>66</sup> Luis R. Gomez Meija, David B. Balkin, Robert L. Cardy, **Managing Human Resources**, Prentice Hall, New Jersey, 2001, s.234

<sup>67</sup> Priscilla Puah ve Subramaniam Ananthram, "Exploring the Antecedents and Outcomes of Career Development Initiatives: Empirical Evidence from Singaporean Employees", **Research and Practice in Human Resource Management**, 14(1), Singapore (2006), s.112-142; Şimşek, Age., s.344; Bowin, Age., s 299

<sup>68</sup> Aytaç, Age., s.135

- Kariyer ilerlemede bireye yardımcı olmak suretiyle olumlu bir örgüt iklimi yaratılmasına yardımcı olur.
- Bireysel yeteneklerle örgütsel ihtiyaçların karşılaştırılmasını sağlayarak, kişi-örgüt bütünleşmesini sağlar ve bireyleri kariyer gelişimi yoluyla sorumluluk alacağı işlere yönlendirir.
- Verimlilik kayıplarını azaltarak, dikey hareketliliği sağlamak için işgörenlerin engelleri aşmalarına yardımcı olur.
- İşgörenlerin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefleri saptamalarına yardım eder.
- İşgörenlerin kendilerine olan güvenini artırır ve ilerleyebilecekleri pozisyonları görmelerini sağlayarak onları motive eder.
- Kişisel farklılıklarını kullanarak yüksek performansla örgüte katkıda bulunmalarını ve iş tatmini ile üretkenliğin artırılmasını sağlar.

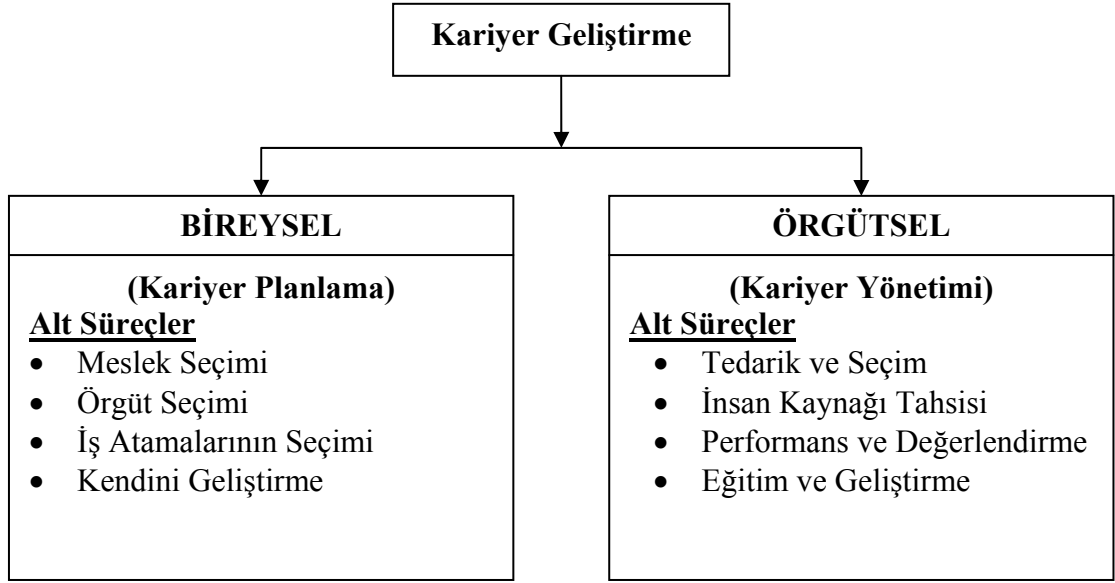
İşgörenler hem yaşam safhalarında, hem de kariyer aşamaları içerisinde karşılaşabilecekleri her türlü problem ve ihtiyaçların üstesinden gelebilmek için bireysel çabalarının ve yeteneklerinin yetersiz olduğu durumlarda kariyer gelişimlerini devam ettirebilmek için mensubu olduğu örgütün kariyer geliştirme destek hizmetlerinden ve kariyer geliştirme programlarından faydalanma ihtiyacı duyarlar. Kariyer geliştirme sistemi, bireyin kariyer aşamalarında karşılaşacağı sorunları önceden görmesini, bunları ortadan kaldıracak ya da azaltacak planları yapabilmesini sağlar<sup>69</sup>.

### 1.4.3. Örgütlerde kariyer geliştirme sistemi

Kariyer geliştirme, kariyer planlama ve kariyer yönetimi gibi iki ayrı unsuru kapsamaktadır. Kariyer planlaması bireyin kariyer yolunun kişisel olarak belirlenmesini gösterir. Bu süreç, bir iş, bir işveren ve buna benzer faktörlerin seçim işlerini kapsar. Kariyer yönetimi ise, bir kurumun görüşü açısından konuyu ele alır ve kurum içindeki fırsatlarla çalışanın hedeflerini birleştirmek için bir program yapmayı gerektirir. Şekil 1.2., Kariyer geliştirme, kariyer planlama ve kariyer yönetimi ile olan ilişkisini göstermektedir.

---

<sup>69</sup> Aytaç, Age., s.133



Şekil 1.2. Kariyer gelişim modeli<sup>70</sup>

#### 1.4.4. İşletmelerde kariyer geliştirme programları

Örgütler, en alt kademedeki işgörenden en üst kademedeki yöneticiye kadar tüm işgörenlerinin özellikle içerisinde buldukları örgütü tanımalarını ve bunun paralelinde ilerleyen zamanlarda yükselebilecekleri mevkileri görerek motive olmalarını sağlamak amacıyla birtakım programlar uygularlar. Bu programlar Kariyer Geliştirme Programları olarak adlandırılır.

Hızlı teknolojik değişimler, yeni iş görme yöntemleri, işin ögeleri, beceriler, istemler ve ihtiyaç duyulan işgören miktarını etkilemesi, istihdama yönelik fırsat eşitliği konusunda toplumsal baskılar ve işgörenlerin kariyerlerinin yönetimlerinde daha fazla söz sahibi olma yönündeki örgüt içi baskılar, günümüzde kariyer geliştirme programlarının artışına neden olmuştur<sup>71</sup>.

##### 1.4.4.1. Kariyer geliştirme programlarının amaçları

Örgütler kariyer geliştirme programlarını aşağıdaki amaçları gerçekleştirmek için uygularlar<sup>72</sup>.

<sup>70</sup> Atay, Agm., s.38

<sup>71</sup> Can, Age., s.357

<sup>72</sup> Atay, Age., s.39; Aytac, Age., s.137; <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=278>

- İşletmenin verim kaybını azaltmak,
- Onaylanmış eylem, hedef ve ilkelerinin benimsenmesini sağlamak,
- Örgütün ihtiyacı olan bilgili yönetici potansiyelini yaratmak,
- İşgörenlerin gerginliğini azaltarak psikolojik tatmini artırmak,
- İşgörenlerin kariyer yollarını çizirken gerekli olan bilgiyi sağlamak,
- İşgörenlerin eşit kariyer geliştirme fırsatlarına sahip olmasına yardımcı olmak,
- Kariyer geliştirme çabaları hakkında doğru geri bildirim sağlamak,
- Kariyer danışmanlarının katkılarını artırmak,
- Personel yetenek ve performansları hakkında yönetim ve çalışanlar arasında köprü vazifesi görmek,
- Örgüt içinde işgörenlerin bireysel gelişme, yeterlilik ve esneklik ihtiyaçlarına yönelik bir örgüt iklimi yaratmak.

#### 1.4.4.2. Güçlü bir kariyer gelişim programının öğeleri

Yükselme ve kişisel gelişim, bireyler için organizasyon içerisinde ilerlemenin en önemli gerekliliklerindedir. Yaratıcılık ve yetenek artırmayı içeren kariyer geliştirme programları ile bu yükselme ve kişisel gelişimin sağlanması mümkündür. Örgütlerde uygulanan çok boyutlu bir kariyer gelişim programında aşağıdaki öğeler bulunur<sup>73</sup>:

- Şirketin misyonu ve vizyonunun tanıtıldığı, kariyer gelişim programı hakkında detaylı bilgilerin verildiği bir oryantasyon programı,
- Yöneticilere, işgörelere kariyer konusunda nasıl önderlik edileceğinin öğretildiği bir eğitim programı,
- Kişisel seanslar için işgörenlerin her an görüşebileceği bir kariyer danışmanı,
- İşgörenlerin devamlı geri bildirim aldıkları bir performans değerlendirme sistemi,
- Çeşitli görev ve pozisyonların iş tanımlarına işgörenlerin ulaşabilmesi,
- İşyerinde eşitliği ve işgören çeşitliliğinin sağlamak için ayrımcılığını önleyici programlar,
- Bireylerin kendilerini geliştirmelerini sağlayacak örgüt içi eğitim programları,

<sup>73</sup> <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=258>

- İşgörenlere hedefledikleri görev ve pozisyonlardaki kişiler tarafından yol gösterilmesini sağlayacak resmi bir akıl hocalığı programı,
- İşgörenlerin görev dönüşümü yaptığı ve bu sayede değişik iş alanlarında birinci elden tecrübe sahibi oldukları bir çalışma sistemi,
- İşten ayrılma durumlarında, bu durumun sebeplerini görmek için ayrılan işgörenlere yapılan çıkış mülakatları.

#### 1.4.5. Kariyer geliştirme araçları

Örgütler işgörenlerin kariyer gelişimine katkı sağlamak maksadı ile bir takım araçlar kullanırlar. Bu araçların uygulanabilirliği ve etkinliği örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Bu konuda tek bir doğru aracın olduğundan bahsetmek mümkün değildir.

Kişi ve örgütlerin yapması gerekenler, kariyer geliştirmede temel fonksiyonlar olarak değerlendirilmektedir. Örgütler; kariyer geliştirmeye, verimliliği ve etkinliği arttırmak, büyümeyi sağlamak, işgörenlerin yeteneklerini daha iyi kullanmak, sağlıklı bir örgüt oluşturabilmek amacıyla ilgi duymaktadırlar. Diğer taraftan birey ise; kendini değerlendirme, örgüt ihtiyaçlarına göre gelişme, stresi azaltma, daha iyi gelir ve statü edinme vb. açılardan kariyer geliştirmeye ilgilenmektedir<sup>74</sup>. Günümüz örgütlerinde kullanılan kariyer geliştirme araçları aşağıda açıklanmıştır.

##### 1.4.5.1. Kariyer merkezleri

Örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlayan ve işgörenlerin kendilerini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır. Bu merkezler özellikle profesyonellere kariyerlerini geliştirmeleri için destek hizmeti verirler. Kariyer merkezlerinde hem mesleki danışmanlar hem de istihdam uzmanları görev yapar<sup>75</sup>. Kariyer merkezlerinin gerçekleştirdiği faaliyetler şu şekilde sıralanabilir<sup>76</sup>:

- Grup atölyeleri oluşturmak,
- Yazılı okuma materyalleri hazırlamak,

<sup>74</sup> Altay, Agm., s.38

<sup>75</sup> Neva Cem Aşkun, **Örgütsel Stres ile Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2006, s.54

<sup>76</sup> Redman vd., Age., s.261

- Kariyer yolları ve iş gereklilikleri hakkında bilgi aktarmak,
- Beceri ve yetenek testleri uygulamak,
- İşletme içi ve dışı eğitim ve geliştirme programları (seminer vb.) oluşturmak.

#### **1.4.5.2. Yazılı kaynaklar (Alıştırma kitapları)**

Alıştırma kitapları, işletmelerin her biriminin görevlerini belirterek, işgörenlerin seçimini etkileyen eğilimler konusunda demografik veri ve bilgileri içeren kaynaklardır. Bu kaynaklar, işgörelere kendilerini analiz etme, kariyer planlaması yapma ve kariyer hedeflerini belirleme konularında pratik bilgiler sağlar<sup>77</sup>. Bu sayede işgörenlerin performansları hakkında geri besleme yapabilmelerine yardımcı olarak motivasyon seviyelerinin yükselmesine sebep olur.

#### **1.4.5.3. Kariyer rehberliği**

Rehberlik, önemli bir kariyer geliştirme etkinliğidir. İnsan kaynakları yönetim departmanlarının üyeleri olan rehberler, kişilere hangi kitapları okuyacakları, hangi kursları alacakları, hangi meslekleri arayabilecekleri, belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiği, kariyer olanakları ve organizasyonun eğitim olanakları konularında bilgilenme imkânı tanırlar<sup>78</sup>.

#### **1.4.5.4. Kariyer haritaları**

Kariyer haritaları; şirketlerin belirlediği iş teklifleri ile kişinin hedefleri arasında bağlantı oluşturarak, tanımlanan yeterliliklerin geliştirilmesine katkı sağlayan ve organizasyon içerisindeki kariyer hareketlerini gösteren tablolarıdır.

İşgörenlerin ne kadar süre içinde bir üst düzeye ya da göreve gelebileceği, dikey ve yatay kariyer yolları kariyer haritaları vasıtasıyla çalışanlara iletilir<sup>79</sup>. Bu haritalar özellikle bulunduğu örgütte daha üst makamlara gelmek isteyen işgörenlerin önlerindeki yolu daha iyi görmelerini sağlar ve o makama gelmek için hangi tür yetenek ve bilgiye sahip olması gerektiğini göstererek kendilerini bu konuda geliştirmelerine yardımcı olur.

---

<sup>77</sup> Aytaç Age., s.144

<sup>78</sup> Soysal vd., "Faklı Örgüt İklimlerine Sahip İşletmelerde Kariyer Geliştirme Stratejileri", s.857

<sup>79</sup> Aşkun, Age., s.52



#### 1.4.5.5. İş zenginleştirme

İş zenginleştirme; mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar ve teşvik edici özellikler kazandırılarak yeniden biçim verilmesi programıdır. Dikey iş yüklemesi olarak da adlandırılır. Bireysel düzeydeki değerlendirmeler ile bulunduğu yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personel, daha çok iş ve işlem yapabilecek şekilde yeniden organize edilebilir. Aynı biçimde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların da işleri zenginleştirilebilir<sup>80</sup>.

Bu yöntem işin daha zengin ve renkli bir hal alarak işgörenin iş tatminini artmasına neden olur. Zengin bir işte görevler, çalışanların; özgürlük, bağımsızlık ve sorumlulukla artmış bir aktiviteyi başarıyla tamamlamalarını sağlar.

#### 1.4.5.6. Mentoring (Kariyer danışmanlığı)

“Mentoring” kariyer amaçlarını oluşturmak ve kariyer yollarını belirlemek için personel danışmanlarınca verilen hizmettir. Yaşça daha büyük olan çalışanın, genç çalışana işi öğrenim sırasında karşılaşılabileceği sorunlara yardım etme ilişkisidir. “Mentor” (akıl hocası) ise deneyimli çalışan, diğer işgörenler için destek sağlayan ve başarısı için yön gösteren kişi anlamında kullanılır<sup>81</sup>. Mentorlar yeni katılan bireylerin, örgütün değerleri, politikası ve stratejileri gibi konularda bilgilenmesini sağlayarak, bireyin üst pozisyonlara ulaşmasına yardımcı olurlar. Sözü edilen Mentor, organizasyon içinden veya dışından olabilir. Mentorluk programlarının örgütlere sağladıkları faydalar şu şekilde sıralanabilir<sup>82</sup>:

- Yüksek düzeyde verimlilik ve yeterlilik,
- Liderliğin geliştirilmesi,
- Yüksek nitelikteki bireylerin örgütte tutulması,
- Roller ve tahminleri açıklığa kavuşturma,
- Güçlü profesyonel kimlikler ve örgütsel kültüre pozitif etkiler sağlamaktır.

Mentoring çalışanlara iki fonksiyonel hizmet sağlar. Bunlar kariyer yardımı ve psikolojik yardımdır. Kariyer yardımı; çalışanın iş yerinde istenilen performans ve davranışları göstermesini sağlamayı ve iş dünyasında karşılaşılabileceği risklerden

<sup>80</sup> İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.340

<sup>81</sup> Rachel Day ve Tammy D. Allen, “The Relationship Between Career Motivation and Self-Efficacy With Protégé Career Success”, **Journal of Vocational Behavior**, (May 2002), s.2

<sup>82</sup> Soysal, "Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları; Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme", s.16

korunmayı içerir. Psikolojik yardım ise; genç çalışanın üstleneceği role model olmayı, örgüte kabul edilmeyi ve örgütle uzlaşmayı sağlamayı içermektedir. Yapılan çalışmalar mentor desteği alan çalışanların kariyer motivasyonlarının çok daha yüksek olduğunu göstermektedir<sup>83</sup>.

#### 1.4.5.7. Koçluk (Özel rehberlik)

İş becerilerini geliştirmek ve deneyimlerini artırmak isteyen bireyin, daha yeterli ve nitelikli bir başkasından bu yönde yönlendirme alması özel rehberliktir. Özel rehberlik; başkalarına, hem insani değerler olarak hem de iş becerileri kazandırmada örnek ve yeterli olma temelinde önemlidir. Eğer koçlar, işgörenlerin kariyer gelişimleri için aktif rol oynarlarsa, bu durum işgörenlerin ilerleyen yıllardaki çalışma yaşamlarında performansları ve iş-kariyer tatminleri üzerinde olumlu etkiler yaratır<sup>84</sup>.

Koçluk zaman gerektiren, fakat iyi yapıldığında para ve zamandan tasarruf sağlayan bir uygulamadır. Koçluğun, günümüzde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için öncelikle yöneticilerin bunu ciddiye almaları, iyi hazırlık yapmaları ve işgörenlerin kendilerini geliştirmek istemeleri gerekmektedir.

#### 1.4.5.8. İş rotasyonu

Kişinin önceden belirlenmiş bir programa ve programda öngörülen sürelerle göre, o anda yaptığı işle ilgili bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırası ile gerçekleştirmesidir<sup>85</sup>. Bir iş dizaynı tekniği olarak, otomasyonun yol açtığı monotonluğu ve sıkıcılığı hafifletmesi amacı ile geliştirilmiş, ancak sağladığı faydaları doğrultusunda eğitim tekniği olarak yararlanılmıştır.

Aynı pozisyonda yıllarca çalışan bireyler, yaptıkları iş hakkında kesin bilgiler edinirken, iş rotasyonuna giren işgörenler değişik departmanlar ve pozisyonlar hakkında bilgi sahibi olurlar. Ancak uygulanan iş rotasyonu programı bazı çalışanlar için yararlı olmayabilir. Özellikle belirli bir alanda yoğunlaşarak uzmanlaşmak isteyenler için uygun bir program değildir. Organizasyonel açıdan bakıldığında ise yeni yeteneklerin

<sup>83</sup> Tobin Lopes, **Differences In Dimensions Of Career Motivation Between International and Domestic Graduate Students By Age and Gender**, A Thesis in Workforce Education and Development, Pennsylvania, 2006, s.13

<sup>84</sup> E. C. Van Der SLUIS ve Maury A. Peiperl, "An Interactive Approach For New Careers: The role of Learning Opportunities and Learning Behavior", **Universiteit Amsterdam Research Memorandum 2000 – 41**, Amsterdam (December 2000), s.11

<sup>85</sup> Şahinöz, Age., s.45

kazandığı ağır bir süreçtir. İş rotasyonunun faydası ise, uzun dönemde ortaya çıkarken, firmalar için kısa ve orta vadede maliyet artırıcı bir unsurdur<sup>86</sup>.

#### **1.4.5.9. Eğitim ve geliştirme programları**

Eğitim programları, eğitilenleri önceden belirlenmiş hedeflere ulaştırmak için yapılan eğitim etkinliklerini içermektedir. Kariyerinde ilerlemiş işgörenler için düzenlenen eğitim, planlama ve üretkenliğin artırılması konularını kapsar. Hızla gelişen teknolojinin ve örgütlerde kullanmaya başlanmasıyla birlikte işgörenler kendilerini gelişen ve değişen şartlara göre iyileştirmek ve geliştirmek zorundadırlar.

İşgörenler, kendilerini gelişen ve değişen şartlara göre iyileştirmek ve geliştirmek zorunda hissetmektedirler. Hizmet içi eğitim, işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlarken, aynı zamanda örgüt içinde çalışanlar arasında kaynaşma, birlik ve dayanışma duygusunun gelişmesine ve bir amaca yönelik ekip ruhunun oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

İşgörenler birbirlerinin rakipleri değil tedarikçileri ve iş arkadaşı olduklarını bu tür eğitimlerle daha iyi farkına varırlar. Aynı zamanda departmanlar arası sinerji sağlanmış olur. Böylece, departmanlar ve kişiler arası dedikodu, tartışma ve kırgınlıklar en aza indirgenir. Sosyalizasyon ve kendini geliştirme konusunda işgörene sağlanan olanaklar, işgörenin kendini geliştirmesinin yanı sıra, kendisinin örgüt için önemli olduğu duygusuna sahip olmasına, işgörenin sunduğu hizmet kalitesinin yükselmesine, işgörenin örgüte bağlılığının artmasına ve iş tatmininin yükselmesine katkıda bulunmaktadır.

#### **1.4.5.10. Örgütsel yedekleme**

Örgütsel yedekleme; örgüt içinde özellikle anahtar konumundaki ve herhangi bir sebeple değişebilecek tepe yöneticilerin yerine her an hazır olabilecek bireylerin tespit edilerek eğitilmesi sürecidir. Örgütsel yedekleme planları bu planlamaya dahil edilemeyen personellerin motivasyonlarının etkilenmemesi amacıyla genel olarak gizli yapılır. Örgütlerde bulunan yöneticiler kendilerinin yerine geçmesini istedikleri personeli belirleyip onları bu görev için yetiştirmek zorundadırlar. Bu, günümüzdeki esnek işletme ve iş anlayışının bir gereğidir.

---

<sup>86</sup> Meija vd., Age., s.312

Örgütsel yedekleme uygulamaları ile üst yönetim ve anahtar pozisyonlar için işgören seçimi yine örgüt içerisinde yapılır. Bu şekilde yapılan atamalar, işgörenlerin işe uyum sorununu asgari düzeyde tutmasından dolayı personelin örgütün verimliliğine katkı sağlar. Anahtar pozisyonların doldurulması için kullanılan en etkili yöntem örgütsel yedeklemedir<sup>87</sup>.

### 1.5. Örgütsel Değişimler

Çağımızın belirgin ayrıcalıklarından olan iletişim teknolojisindeki hızlı gelişme; kolay kullanılan, küçülen, ucuzlayan bilgisayarların yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmesi; sanayi ve ticaret hayatındaki küreselleşme; insanı, bilgi ile donatılmış baş döndürücü bir değişime zorlamaktadır<sup>88</sup>. Değişim, literatürde; herhangi bir sistemin planlı veya plansız, bir süreç neticesinde belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel değişim ise; örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevre arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişim olarak kabul edilmektedir<sup>89</sup>.

İşletmeler sürekli değişen çevre şartları içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu süreç, faaliyetlerini devam ettirebilmek için işletmelerin sahip olması gereken bilgilerin geçerliliğini her geçen gün eskitmekte, yeni bilgiye sahip olma, pozisyonunu koruma ve ilerletme açısından önem kazanmaktadır<sup>90</sup>.

1980'li yıllardan itibaren, bilgi devrimi, teknolojik değişim ve küresel bakış açısıyla birlikte, işletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri ortamın; coğrafi, eğitimsel, teknolojik, ekonomik, siyasi ve hukuki unsurlarında, yaşamın niteliğinde, sosyal ve ahlaki değerlerde ve mesleki bakış açılarında önemli değişimler yaşanmıştır. Bu gelişim ve değişim çizgisi içerisinde, birçok işletme, zamanın üstel bir fonksiyonu şeklinde gelişme gösteren değişim olgusuna cevap vermede etkin olmak amacıyla, maksimum

<sup>87</sup> Ans De Vos, Koen Dewettinck, Dirk Buyens, **To Move or Not to Move? The Relationship between Career Management and Preferred Career Moves**, Working Paper, Universiteit Gent, Faculteit Economie En Bedrijfskunde, June 2006

<sup>88</sup> Mehtap Köktürk ve Asuman Yalçın, "Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü ve Bir Uygulama", ", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Nevşehir, 2000, s:753

<sup>89</sup> Süleyman Ruhi Aydemir, "Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram: Örgütsel Değişim" , **Sayıştay Dergisi**, Ankara (Mart 2002)

<sup>90</sup> Taner Acuner, "Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik" , **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, İzmir (2000), s.23

esnekliği teŖvik eden insan kaynakları uygulamalarını benimseyerek, istihdamın, tasarım ve yapısını yeniden Ŗkillendirmeye baŖlamıŖtır<sup>91</sup>.

Örgütsel deđiŖimler ve yeni kariyer yaklaŖımları içinde olan Ŗirketlerin ana özelliği, *Tayloristik* iŖ organizasyonundan *Holistik* iŖ organizasyonuna geçmiŖ ya da geçiyor olmalarıdır. Tayloristik iŖ organizasyonu, görev üzerine uzmanlaŖma, piramitsel hiyerarŖi yapısı ve sorumlulukların merkezde toplanmasıyla karakterize edilmiŖtir. Öte yandan Holistik iŖ organizasyonu ise, yatay hiyerarŖi yapısını, iŖ rotasyonunu, kendilerinden sorumlu takımları, çok iŖ yapabilirliği, alt seviye çalıŖanların karar verme aŖamasında oluşunu ve dikey iletiŖim kanallarının yataylarıyla deđiŖmesini içermektedir<sup>92</sup>.

Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı iŖ dünyasında faaliyet gösteren örgütler yapılarında çeŖitli deđiŖiklikler yapmak zorunda kalmıŖlardır. Örgüt yapılarındaki deđiŖimler aŖađıda açıklanmıŖtır.

### 1.5.1. KüreselleŖme

Günümüz örgütlerini deđiŖime zorlayan en önemli etken küreselleŖmedir. KüreselleŖme; dünyadaki örgüt ve insanların birbirine bağlanması Ŗeklinde tanımlanmaktadır. Hangi büyüklükte olursa olsun örgütler bu son derece hızla deđiŖen ve çok hızlı hareket eden dünyada küresel ekonominin acımasız koŖullarıyla rekabet etmek ve ona dahil olmak zorundadırlar.<sup>93</sup>

KüreselleŖen dünyada artık mekân kavramı neredeyse önemini yitirmiŖ, sınırlar tamamen geçirgenlik kazanmıŖ, kaliteli hizmet ve mal üreten örgütler dünyanın birçok yerine bu ürünlerini pazarlar konuma gelmiŖlerdir. Bu durum rekabet ortamının iyice kızıŖmasına bu ortamda güçsüz kalan örgütlerin ortadan kalkmasına sebep olmuŖtur.

KüreselleŖmenin iŖ hayatına da doğrudan ve dolaylı olarak birçok etkisi bulunmaktadır. Bu etkilerin en önemli sonucu iŖgücü piyasasının esneklik kazanması olarak görölmektedir. Esnek iŖgücü piyasası deđiŖime uyum sağlayan bireyler için her

<sup>91</sup> Atılhan Naktiyok, “Yer Ve Zaman Kavramından Bağımsız ÇalıŖma: Bireysel Etkileri Üzerine Bir Uygulama” **D.E.Ü.I.I.B.F. Dergisi**, Cilt:16, Sayı:2 (2001), s.49 - 60

<sup>92</sup> Thomas K. Bauer, “High Performans Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe”, **Discussion Paper, No. 1265**, RWI Essen, Ruhr University of Bochum, CEPR and Bonn, (August 2004), s.1

<sup>93</sup> Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, “GloballeŖen Örgütler ve Örgütsel DavranıŖın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, NevŖehir, 2000, s.453

konuda kendilerini daha fazla tatmin edebilecekleri yeni işler anlamında iken bu değişimi yakalamayanlar için sonun başlangıcı olmuştur.

Küresel rekabette başarı, farklı rekabet stratejileri ile mümkündür. Bunlar; kaynaklara erişimdeki hız ve kolaylık, ürün ve üretim kalitesinde iyileşme, ürün çeşitliliğini artırma, yeniliklere uyum sağlama, düşük maliyet ve uluslararası pazarda var olabilmektir<sup>94</sup>.

### 1.5.2. Öğrenen örgütler

Öğrenen örgütler; işgörenlerin arzu edilen sonuçları elde edebilmeleri için kapasitelerini genişletebildikleri, yeni ve kapsamlı zihinsel modeller yaratabildikleri ve ortak bir vizyon oluşturmak suretiyle öğrenmeyi birlikte gerçekleştirebildikleri örgütler şeklinde tanımlanabilir<sup>95</sup>.

Öğrenen örgütlerin sahip oldukları temel disiplinler; kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesidir. Öğrenen örgütler; sistematik problem çözme, yeni yaklaşımların denenmesi, kendi deneyiminden ve geçmişinden ders alma, başkalarının tecrübelerinden yararlanma ve bilginin örgütün her noktasına hızla aktarılması konusunda beceri kazanmışlardır<sup>96</sup>.

Öğrenen örgütler sürekli bir değişim içerisindedirler. Bu yüzden, öğrenen örgütlerdeki işgörenler değişimi yakalamak ve ona ayak uydurmak zorundadırlar. Çevresel ortamda meydana gelen teknolojik değişimler örgüt içerisinde de kullanılmaya başlanmakta, bu teknoloji, kendisini kullanan örgüte zaman ve kalite anlamında değer katmaktadır. Teknolojinin örgütlerde yoğun kullanılmaya başlanması ile birlikte işgörenlerin kendisini sürekli geliştirmesinin önemi iyice artmıştır. Bu yüzden öğrenen örgütler personel yetiştirme ve geliştirmeye büyük önem vermektedirler. Çünkü esasında öğrenen ve uygulayan örgütler değil işgörenlerdir.

### 1.5.3. Toplam kalite yönetimi

Çevresel değişimlerle birlikte önemi artan müşteri memnuniyeti, örgüt yapı ve işleyişinde birtakım değişikliklere yol açmıştır. Müşteri odaklılık, koşulsuz müşteri

<sup>94</sup> [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler%5CMehmet%20%C4%B0NCE%5C319-340.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CMehmet%20%C4%B0NCE%5C319-340.pdf)

<sup>95</sup> Şimşek, Age., s.385

<sup>96</sup> Nihat Erdoğan ve Özgür Doğan, "Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları", **2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, İzmit, 2003, s.649

memnuniyeti, değer yaratma, zaman bazında rekabet gibi kavramlar; işletmeleri kendi iç süreçlerine dönük birimler olmaktan çıkararak, dışarıya, müşteriye dönük çalışan birimler haline getirmiştir<sup>97</sup>.

Toplam Kalite Yönetimi daha yalın bir örgütsel yapı, çalışanları güçlendirme, ekip çalışması, sürekli öğrenme gibi kavramları da beraberinde getirmiştir. Toplam Kalite Yönetiminin uygulandığı örgütler çalışanlarını belirli bir işi yerine getirmesi için değil örgütsel üyelik için seçerler. Çalışanların işe özel performanslarını hiyerarşik yapıda yükseltmeyle ödüllendirmek yerine, artan beceriye artan ödemeler şeklinde yaparlar. Ayrıca, Toplam Kalite Yönetimiyle birlikte sınırlı bir uzmanlık alanında yükselmek yerine, örgütün bütününe kavrayarak yükselme deneyimi kazandıran yatay ilerlemeler önem kazanmıştır<sup>98</sup>.

Toplam Kalite Yönetiminde çalışanların, örgütün bütününe görebilmesi ve işletmedeki tüm süreçler hakkında bilgi sahibi olması, sistem düşüncesi ile ifade edilmekte ve buna bağlı olarak örgütsel ilerlemeler dikey olmaktan yatay olmaya doğru bir değişim göstermektedir.

#### **1.5.4. Dış kaynaklardan yararlanma (Outsourcing)**

Dış kaynaklardan yararlanma; organizasyonun içsel faaliyetlerinde amaç ve hedeflerini etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyduğu üretim ve hizmetlerin tedarikine, işin bir kısmını veya tümünü dışsal tedarikçi ya da tedarikçilere devretme sürecidir.

Örgütlerin, rekabet, hız, kalite ve maliyet gibi zorlayıcı unsurlar karşısında, özellikle uzman olmadıkları alanlarda ve temel faaliyetleri dışında kalan işlerde dış kaynaklardan yararlanma yolunu seçtikleri görülmektedir. Bu işler daha çok güvenlik ve temizlik gibi ikincil faaliyetler olmakla birlikte imal edilmesi büyük maliyetler getiren asıl ürünün yan donanımları da olabilmektedir. Bu bir çeşit organizasyonlar arası işbirliği ya da taşeronlaşmadır. Örgütlerin Dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmelerinin en önemli nedenleri şu şekilde sıralanabilir<sup>99</sup>:

- Temel yeteneğin daha fazla geliştirilmek istenmesi,

<sup>97</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, Haziran 1999, s.339

<sup>98</sup> Ramazan Erdem ve İbrahim Kocabaş, "Yönetimde Doğu Paradigması", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s.178

<sup>99</sup> [http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?article=427&where=danisma\\_merkezi&category=020606](http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?article=427&where=danisma_merkezi&category=020606)

- Esnekliğin artırılması,
- Riskin azaltılması,
- Kaynakların yeniden dağılımının sağlanması,
- Sabit sermaye masraflarının azaltılması,
- Kalitenin artırılması,

Bunlardan en önemlisi esnek bir yapıya sahip olma isteğidir. İmal edilmesi gereken her yan mamul için organizasyon içine farklı departmanların oluşturulması gerekliliği ve bunun beraberinde gereksiz büyümeyi ve hantallığı getireceği düşünülmektedir. Bu da değişen şartlara en kısa zamanda reaksiyon göstermek zorunda olan örgütler için büyük bir engel oluşturmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma birtakım problemleri de beraberinde getirmektedir. Bunlar yöneticilerin kültür farklılıklarının yönetim zorunda oluşu, farklı dillerden kaynaklanan iletişim problemleri, politik engellemeler ve aynı zamanda ülkesel sınırlarının farklı olmasından kaynaklanan ilave maliyetlerdir<sup>100</sup>.

Dış kaynak kullanımı ile beraber girişimcilik hız kazanmakta, uzmanlıklarına güvenen bireyler kariyerlerine bir iş sahibi olarak devam etmeyi daha fazla düşünmektedirler. Çalışanlar kendilerini örgütleriyle tanımlamak yerine meslek ve sektörleriyle tanımlamaya başlamaktadır.

### 1.5.5. Psikolojik sözleşmede değişim

Psikolojik sözleşme veya kontrat; bir işgörenin işverene karşı duyduğu sorumluluklar ve bunun karşılığında işverenin ortaya koyduğu yükümlülükler olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik kontrat ölçümleri üzerine yapılan araştırmalar baz alındığında altı farklı içerik gözlemlenmiştir. Bunlar sırasıyla sosyal atmosfer, kariyer geliştirme fırsatları, iş içeriği, finansal ödüller, personel desteği ve özel hayata saygıdır<sup>101</sup>.

Birey açısından bakıldığında psikolojik sözleşme, örgütsel bağlılığın en önemli sebeplerinden birisidir. Bu sözleşme sayesinde birey ve örgüt birbirlerine karşı

<sup>100</sup>Ted Balaker, "The Quiet Success: Telecommuting's Impact On Transportation and Beyond", **Reason** (November 2005), s.27

<sup>101</sup> Veroniek De Schampelaere, Ans De Vos and Dirk Buyens, "The Role of Career-Self-Management In Determining Employees' Perceptions and Evaluations of Their Psychological Contract and Their Esteemed Value of Career Activities Offered By The Organization", **European Association for Work and Organizational Psychology Conference**, Belgium (May 2003), s.4, 12



kendilerini sorumlu hissederler. Bireye veya örgüte uzun yıllar çalıştığı veya çalıştırdığı bir diğerinin hoşuna gitmeyecek bir davranış göstermesine engel olur. Ancak meydana gelen değişimler, daha esnek yapıya sahip olma zorunluluğu ile artan bilişim teknolojileri kullanımı, örgütlerin ellerinde bulunan ve işlerine yaramayan personel yerine yeni yapısına uyum sağlayacak personel almasını gerektirmektedir. Birey açısından da durum aynıdır. Kendini bir anlamda geliştirdikten sonra işinden tatmin olamayan ve içerisinde bulunduğu örgütün imkânlarının kendisi için yeteli olmadığını değerlendiren birey iş yeni bir işletme arayışına girmekte bir sakınca görmemektedir.

Özellikle yönetsel ve örgütsel değişimlerin bir sonucu olarak psikolojik sözleşmelerde değişmekte ve bu değişimler; işe ve örgüte bağlılığın azalması, iş ahlakında meydana gelen bozulmalar olarak ifade edilmektedir. Buna bağlı olarak çalışan profili de farklılaşmakta; örgüte fiziksel yakınlık, bürokratik kontrol ve iş süresi olarak daha az bağlı bir sözleşmeli çalışanlar grubu doğmaktadır. Böylesi bir değişimle çalışanların mesleki bağlılıkları artmakta, örgütsel bağlılıkları azalmaktadır<sup>102</sup>.

#### **1.5.6. Uzaktan çalışma**

Uzaktan çalışma; bireylerin, işlerini, çalışma alanları dışında herhangi bir yerde yapmaları olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile, çalışanların ihtiyaç duyduğu esnekliği sağlayan bir iş tercihini ortaya koyan uzaktan çalışma, geleneksel ve merkezi işyerinin, coğrafi ve örgütsel engellerini kaldırmak için, bilgi ve iletişim teknolojisinin esnek iş yeri ile birleştirilmesidir<sup>103</sup>. Özellikle bilişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler bu tarz çalışanlarının sayısının giderek artmasına neden olmaktadır.

Günümüzde uzaktan çalışmaya artan ilginin temelinde birçok işin zaman ve yere daha az, bilgi teknolojisine daha fazla bağımlı hale gelmesinden ve bu tarz çalışmanın sağladığı bireysel, örgütsel ve toplumsal faydalardan kaynaklanmaktadır. Bu tarz çalışmanın örgüt açısından doğurduğu olumlu sonuçlar; verimlilikte artış, iş gücü devri ve dönüşüm oranlarında azalma, iş gücü arzında genişleme, yer ve zaman maliyetlerinden tasarruf, personel morali ve motivasyonunda iyileşme olarak sıralanmaktadır.<sup>104</sup>

<sup>102</sup> Nihat Erdoğan vd., “Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları”, s.651

<sup>103</sup> Naktiyok, “Yer Ve Zaman Kavramından Bağımsız Çalışma: Bireysel Etkileri Üzerine Bir Uygulama”, s.50

<sup>104</sup> Balaker, Aqm., s.29

Uzaktan çalışmanın bir takım olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Bu tarz çalışanlar, işyerindeki görünürlükleri ve denetleyicilerle günlük ilişkileri azaldığı için, terfi ve diğer ödüllerden yararlanamayacakları korkusu duyarlar ve özellikle teknik deneyim kazanmada önemli olan günlük karşılıklı ilişki ve beyin fırtınası eksikliği, bireyin kariyer gelişimini olumsuz etkileyebilir<sup>105</sup>. Ayrıca, dayanışmadan ziyade otonomiye teşvik ettiği için örgütsel bağlılığı ve örgüt kültürünü öğrenme ve benimseme kabiliyetini de azaltabilir. Diğer bir güçlük ise, algılanan rol ve çalışma çevresiyle ilişkilidir. Çalışanlar özellikle evlerinde işletme ortamı oluşturmakta zorlanabilirler.

### 1.5.7. Takım çalışması

Takım, özel bir amacın başarılması çalışmalarında birbirine bağlı ve eşgüdümlü çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu birim olarak tanımlanmaktadır<sup>106</sup>. Teknolojinin gelişimine paralel olarak örgütsel yapıdaki değişimler esnek işgücüne olan gereksinimi artırmış bu da beraberinde takım çalışması zorunluluğunu getirmiştir. Takım çalışmasında takım üyeleri çapraz eğitim sayesinde etkili bir şekilde çalışmaktadırlar. İşgörenler projeler amacıyla bir araya gelirler ve belli bir görev için sınırlı sürede çalışırlar. Bu durum esnek örgüt yapısının oluşturulmasına önemli katkılar sağlar<sup>107</sup>.

Takım çalışmasının en önemli faydalarından bir tanesi de örgütsel bağlılığı artırmasıdır. Kendisini içerisinde bulunduğu takıma karşı sorumlu hisseden işgörenler, kendi sorumluluklarındaki görevleri yerine getirmek için daha fazla gayret gösterirler. Bu tip çalışmada takımın her üyesi takım için önemlidir. Eksik veya zayıf bir halka görevin yerine getirilmesine olumsuz etki yaratacağından işgörenler diğerleri üzerine baskı kurarlar. Bu baskı daha kaliteli ürünlerin meydana gelmesinde etkili olur.

### 1.5.8. Bilgi teknolojilerinin kullanımı ve sanal organizasyonlar

Bilgi Teknolojileri (BT) öncelikle iş dünyasına, internet, e-posta, video konferans, intranet gibi araçlarla iletişimi kolaylaştırma ve çabuklaştırma avantajı sağlamaktadır. BT, kurum içi veya küresel anlamda bilgi gereksinimini bu şekilde

<sup>105</sup>Atılhan Naktiyok, Ömer Faruk İşcan, “İşgörenlerin Evden Çalışmaya İlişkin Tutumları: Bireysel Özellikler ve İş Sürükleyicileri Açısından Bir Uygulama”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*(6) (2003), s.57

<sup>106</sup> Atay, Age., s.70

<sup>107</sup> Özkalp vd., Agm., s.454

sağlarken aynı zamanda “extranet” gibi araçlarla da örgütlerin karşılıklı ilişkiler içerisinde bulunduğu ağ ortamında bilgi alışverişi yapılmasını olanak tanımaktadır.<sup>108</sup>

Bilgi teknolojilerinin iş dünyasında etkin kullanımı sanal organizasyon yapılarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sanal organizasyonları; değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin belirli ürünlerin üretimi amacı ile haberleşme teknolojisi yardımıyla birbirlerine bağlanan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan organizasyonlar olarak tanımlamak mümkündür<sup>109</sup>.

Sanal örgütlerin sayısı, aşırı esnek yapıda olmaları, düşük işletme ve istihdam maliyetleri gibi özellikleri nedeniyle giderek artmaktadır. Bu örgütlerin iş gücü piyasası açısından en önemli etkisi ortaya çıkan içleri boşaltılmış örgütlerdir. Daha az, fakat kaliteli işgören çalıştırılması sonucu örgütler işe alımlarda daha seçici davranmaya başlamışlardır.

Sanal yapıların bir diğer önemli sonucu da örgütsel unvanların önemini kaybetmesidir. Artık hiyerarşik kademeyi ifade eden unvanlar yerine sadece işin niteliğini ifade eden( pazarlama elemanı, AR-GE mühendisi gibi) unvanlar ortaya çıkmıştır. Bu noktada işgörenlerin hiyerarşik düzeyleri değil uzmanlıkları önem kazanmaktadır<sup>110</sup>.

### 1.5.9. Yalınlaşma

Firmalar geleceğin öngörülebilir olmaktan çıktığı günümüz pazarlarında yaşanan yoğun rekabet içerisinde başarılı olabilmek için, daha yalın ve esnek organizasyon yapılarını tercih etmeye başlamışlardır<sup>111</sup>. Seri üretimden farklı olarak yalın üretim sistemi; pazardaki değişmelere, değişen müşteri beğenilerine ve yeni ürünlere olan talebe daha hızlı cevap verebilmekte ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla entegre olabilen stratejilere izin vermektedir<sup>112</sup>.

Aynı zamanda Toyota Üretim Sistemi olarak bilinen Yalın Üretim Sistemi, gereksiz aşamaların elimine edilmesi, bir faaliyette yer alan tüm aşamaların sürekli bir

<sup>108</sup> Beyhan Aksoy, “Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Bilgi Dünyası (6) 1**, 2005, s.59

<sup>109</sup> Koçel, Age., s.339

<sup>110</sup> Koçel, Age., s.342

<sup>111</sup> Hüseyin Özgen, Kemal Can Kılıç, Bahattin Karademir, “Birlikten Kuvvet Doğar: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Bir Örgütlenme Modeli Olarak Ağ Organizasyonları Önerisi”, Çukurova Üniversitesi, s.82

<sup>112</sup> Erdem vd., Agm., s.179

iş akışına izin verecek şekilde yeniden sıralanması ve işgücünün sürekli geliştirilmesini sağlayan çapraz fonksiyon ekipleri içinde yeniden kombine edilmesi temellerine dayanmaktadır. Böylece organizasyonların geçmişte kullanılan işgücü, ekipman, fabrika alanı, zaman ve genel giderlerin yarısı kadar veya daha az kaynak kullanarak ürünleri geliştirmesi, üretmesi ve dağıtması mümkün olmaktadır. Yalın üretim sistemi sayesinde daha esnek bir yapıya kavuşan işletmelerin müşteri istek ve beklentilerini karşılama becerileri artmaktadır.

#### **1.5.10. Ölçek küçültme (Downsizing)**

Organizasyonel küçülme stratejisi 1990'ların başından itibaren işletmelerin çok yoğun olarak kullandığı stratejiler arasında yerini almıştır. Küçülme; işletmelerin kademe azaltma, faaliyet alanı daraltma ve bazı faaliyetlerde taşeron kullanma şeklinde gerçekleşmekte ve işletmelerin işgücü miktarında, boyutunda, çalışma yöntem ve süreçlerinde bir değişiklik ve gelişmeyi içeren, rekabet avantajı ve müşteri tatmini sağlamak için izlenen bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır.

Küçük ölçekli firmaların daha yenilikçi oldukları ve daha fazla istihdam yarattıkları konusundaki görüşün yaygınlık kazanması ile birlikte firmalar iş süreçlerinin daha büyük bir kısmını başka firmaların sorumluluğuna vermeye, küçülmeye ve esnek yapılara geçmeye başlamışlardır<sup>113</sup>. Örgütsel küçülme sadece örgüt yapısının küçültülmesi değil, aynı zamanda işletme faaliyetlerinin de gözden geçirilerek, temel kabiliyetlerinin dışında kalan faaliyetleri yerine getiren bölüm ve/veya birimlerinde kapatılması, tüm süreçlerin gözden geçirilerek yeniden şekillendirmesi demektir<sup>114</sup>.

Organizasyonlar, katma değer yaratmayan, kontrol ve destek faaliyetleri gibi işleri hızla elimine etmek ve mümkün olduğunda organizasyon dışına kaydırmak istemektedirler. Astlarının çalışmalarına ilişkin bilgileri yukarıya ve üstlerinin emir ve talimatlarını astlara iletme görevinin herhangi bir değer yaratmadığı ve orta kademe yöneticilerin bir bağlantı kayışı olmanın ötesinde bir anlam taşımadıkları

---

<sup>113</sup> Özgen vd., Agm., s.86

<sup>114</sup> <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak08.html>

belirtilmektedir. Bu tespitler doğrultusunda yalın bir organizasyonel yapılanmaya ulaşmak isteyen işletmeler ölçek küçültme çalışmalarına yönelmektedirler<sup>115</sup>.

İşletmeler, örgütsel küçülme stratejisini, maliyetleri azaltmak, kararları hızlandırmak, çevreye daha çabuk cevap vermek, müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, kişisel sorumlulukları daha çabuk izlemek gibi hedeflere ulaşmak için uygulamak istemektedirler. Kısaca bu stratejiyle küçülerek büyüme hedeflenmektedir.

#### **1.5.11. Ağ (Şebeke) tipi organizasyonlar**

Maliyetlerin sıkı şekilde kontrol altına alınması, kalitede son derece düşük tolerans limitleri içinde çalışılması, ürün geliştirme, imalat, teslimat, dağıtım ve satış sonrası hizmet gibi tüm faaliyet alanlarında zamana karşı çalışmayı zorunlu kılmaktadır.

Organizasyonların tüm faaliyetlerini büyük bir etkinlik içinde yürütebilmeleri için temel operasyonlarını belirli merkezlerde toplarken belirli faaliyetleri ve özellikle destek fonksiyonlarını organizasyon dışı kuruluşlara yaptırma eğilimi içinde girdikleri gözlenmektedir. Böylece hantal organizasyonlar gereksiz yüklerinden kurtularak küçük bir işletme gibi hareket etme becerisine kavuşmaktadırlar. Öte yandan coğrafik yayılımın genişliği karşısında organizasyonlar bir bilgi işlem ağı ile birbirine bağlanmaktadır<sup>116</sup>.

Ağ tarzı (network) örgütlenme, organizasyon teorisinde yer alan departmanlaşma veya bölümlere ayırma yaklaşımları arasında yeni bir uygulama olarak değerlendirilebilir. İmalat, mühendislik, satış ve muhasebe gibi fonksiyonlara aynı çatı altında yer verilmesi yerine bu işlevlerin sözleşme yapılan ve elektronik olarak merkezi birime bağlı olan ayrı organizasyonlar tarafından yerine getirilmesi tercih edilmektedir. Bu tür örgütlenmelerde eğitim, ulaştırma, hukuki işlemler gibi hizmetler organizasyon dışına taşınmakta ve dünyanın herhangi bir ülkesinde dizayn edilen bir ürünün imalatı bir başka ülkede, dağıtım ve satış ise ayrı bir ülkede yerleşik işletmeler tarafından yerine getirilmektedir.

<sup>115</sup> <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der40m6.pdf>

<sup>116</sup> <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak08.html>

## 1.6. Kariyerin Değişen Yüzü ve Yeni Kariyer Yaklaşımları

### 1.6.1. Kariyerin değişen yapısı

Kariyeri sadece bir meslek içinde veya bir organizasyonda yapılan değişiklikler olarak görmek oldukça dar bir bakıştır. Daha önce kariyerin tanımında belirtildiği gibi artık kariyerler çok yönlü ve yönetimi de daha güç olmaya başlamıştır. Kariyerin doğasındaki değişimin fark edilmesi artık kariyerlerdeki sınırların kalktığına göstergesidir<sup>117</sup>. Öte yandan, yönetsel ve örgütsel değişimlerin kariyeri de paralel şekilde etkilediği bir gerçektir. Örgütlerde yalınlaşma ve kademe sayısının azaltılması örgüt içi kariyer yol ve fırsatlarının azalmasına; bilginin öneminin anlaşılması, ücret ve ödüllerin gelecekte pozisyona değil uzmanlığa verilmesine neden olmaktadır. Bu gelişmeler aynı zamanda motivasyon tekniklerinin değişmesine de yol açmaktadır. Çizelge 1.2.'de kariyerin değişen yapısının iş çevresine etkileri gösterilmiştir<sup>118</sup>

**Çizelge 1.2. Kariyerin Değişen Yapısı<sup>119</sup>**

Organizasyonlar	İşler	İşgörenler
▪ Daha fazla rekabetçi baskı	▪ Daha fazla takım çalışması	▪ Daha yaşlı bir ortalama
▪ Daha az kademe	▪ Daha fazla part-time	▪ Daha fazla kadın
▪ Daha az işçi	▪ Değişen beceri	▪ Daha fazla çeşitlilik
▪ Daha küçük boyut	▪ gereksinimleri	▪ Daha yüksek hareketlilik
▪ Daha fazla yayılım	▪ Daha ağır iş	

### 1.6.2. Yeni kariyer yaklaşımlarının özellikleri

Yukarıda genel hatlarıyla açıklanmaya çalışılan örgütsel değişimler çerçevesinde günümüzde belirginleşmeye başlayan yeni kariyer yaklaşımlarında dikkat çeken önemli noktaları şu şekilde sıralanabilir<sup>120</sup>:

- Diker kariyer yerine yatay kariyer hareketlerinin artması,
- Kariyerin bir örgütler sınırlı olmaktan çıkıp sıkça iş değiştirmelerin yaşanması,

<sup>117</sup> Arnold, Age., s.6

<sup>118</sup> Nihat Erdoğan ve Özgür Doğan, “Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları”, s.652

<sup>119</sup> Arnold, Age., s.6

<sup>120</sup> Erdoğan vd., “Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları”, s.651-652

- Örgütsel bağlılığın zayıflaması,
- Örgütlerin sunduğu kariyer imkânlarının azalması,
- Uzun süreli iş ve istihdam garantisinin azalması,
- Büyük örgütlerden ayrılanların daha sonra bu örgütlerle iş yapan taşeronlar, tedarikçiler veya müşteriler olarak kariyerlerine devam etmeleri,
- Büyük örgütlerden ayrılan yöneticilerin, kendilerini bir örgüt ile sınırlamak yerine meslekleri ve ait oldukları sektörle kendilerini tanımlamaya başlamaları,
- Yönetimsel kariyerinde kişilerin, iş ve aile arasında denge sağlamaya çalışmaları.

Günümüzde iş hayatının ve örgütsel olguların (küçülme, toplam kalite yönetimi, dış kaynaklardan yararlanma gibi) hızlı bir şekilde değişmesi nedeniyle işletmelerde geçerli olan geleneksel kariyer yolu modelinin yerini, yeni kariyer yaklaşımları almaya başlamıştır. Çalışanların kendi kariyerleri üzerinde daha fazla sorumluluk ve kontrol gücüne sahip olduğu, kariyer yolunda kendilerinin ve yöneticilerin hangi görevler için ne tür niteliklerin gerektirdiğini bildiği, örgütlerin ve bireylerin daha etkin biçimde çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmelerini amaçlayan kariyer yaklaşımları tüm dünyada benimsenmeye başlanmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin, insan kaynaklarına yatırım anlamında kabul edilen yeni kariyer yaklaşımlarını yakından takip etmeleri ve bu yaklaşımları çalışanların iş tatminini artıracak şekilde örgüt yapılarıyla bütünleştirerek uygulamaları etkin ve rekabetçi bir örgüt yaratabilme yönünde seçilebilecek en iyi yol olarak gözükmektedir.

### **1.6.3. Sınırsız (Boundaryless) kariyer yaklaşımı**

Örgütlerde meydana gelen değişimler sonucunda ortaya çıkan yeni kariyer yaklaşımlarından birisi sınırsız kariyer yaklaşımıdır. Psikolojik kontratta meydana gelen değişim bu kariyer kavramının ortaya çıkmasındaki en önemli etkidir. Sınırsız kariyer; organizasyonel üyeliğin, departmanlara bağlı kimliğin ve iş görevlerinin belirsizliği olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre ise sınırsız kariyer; tek bir örgütte kalmanın ötesine giden iş fırsatlarının bir dizisidir<sup>121</sup>.

---

<sup>121</sup> Erdoğan, “Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim”, s.532

Bu yaklaşımda kariyer hareketliliği, aynı örgüt içerisinde iş zenginleştirme çalışmaları çerçevesinde örgütün başka bir departmanına olabileceği gibi, aynı alanda faaliyet gösteren başka bir örgüte doğru da olabilir. Dolayısıyla bu yaklaşım, işgörenleri elde tutmak ve kaçırmamak üzerine odaklanan geleneksel kariyere farklı olarak, kariyer hareketliliği ve çeşitliliğini ön plana çıkarmakta; bu nedenle kariyer keşif süreci, belki de kariyer safhaları içinde en önemli süreç olarak görülmektedir. Sınırsız kariyer sonsuz olasılıkla kariyer imkânı sunar, başarıya götüren avantajları elde bulundurmaya ve nasıl kullanılacağını belirtir<sup>122</sup>.

Geleneksel kariyer modeli ile sınırsız kariyer arasındaki farklılıklar Çizelge 1.3.'de gösterilmiştir.

**Çizelge 1.3. Geleneksel ve sınırsız kariyerlerin karşılaştırılması<sup>123</sup>**

	<b>Geleneksel</b>	<b>Sınırsız</b>
<b>İstihdam İlişkileri</b>	Bağlılık için iş güvenliği	Performans ve esneklik için istihdam
<b>Sınırlar</b>	Bir veya iki firma	Birçok firma
<b>Yetenekler</b>	Firmaya özel	Transfer Edilebilir
<b>Başarıyı Ölçen Unsurlar</b>	Ücret, İlerleme, Statü	Psikolojik Olarak Anamlı İş
<b>Kariyer Yönetimi İçin Sorumluluk</b>	Örgüt	Kişisel
<b>Eğitim</b>	Formal Programlar	İş Üzerinde
<b>Dönüm Noktası</b>	Yaş ile İlgili	Öğrenme İle İlgili

Sınırsız kariyer, geleneksel kariyer anlayışında olduğunun aksine yukarı doğru hareketlilik yerine yatay olarak becerilerin gelişimi üzerine odaklanmıştır. Çizelge 1.3.'de görülen değerler organizasyon odaklı kariyere birey odaklı kariyere geçişi göstermektedir. Dolayısıyla günümüzde zaman geldiği için ve kıdeminden dolayı terfi yerine, sahip olunan bilgi, beceri ve yetenekler ve bunların gelişimi amaçlanmaktadır.

<sup>122</sup> Kordon, Age., s.64

<sup>123</sup> Abdullah Soysal, "Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları", **2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, İzmit, 2003, s.666



#### 1.6.4. Esnek kariyer (Self-resilient career) yaklaşımı

Esnek kariyer yaklaşımı, işgörenlerin değişen iş gereklerine uygun bilgi ve becerileri kazanmasını esas alır. Esnek kariyer; sürekli öğrenme çabası içinde olan ve değişim hızına ayak uydurmak için beceri ve niteliklerini geliştirerek kendini yenileyen çalışanların sahip olduğu kariyerdir.<sup>124</sup>

Bilgi teknolojilerinin gelişimi ile birlikte her gün yapılan görev anlamındaki iş ortadan kalkmakta ve bu işlerin yerini ekip çalışmalarını içeren projeler almaktadır. Değişik mesleki birikim ve becerilere sahip bireylerin oluşturduğu bu çalışma ekipleri içinde çalışanların kariyerleri, belli sınırlar çerçevesinde mevki ve statüye göre dikey değil, yetkinliğe göre esnek bir yaklaşımla değerlendirilmektedir. Daha geniş anlamda, çalışanlar kendilerini çalışma şartlarına göre birçok pozisyonda geliştirmelidirler<sup>125</sup>.

Esnek kariyer anlayışına göre, günümüz örgütlerinde işgörenler kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunu üstlenmenin yanında örgütün başarısı için de çalışmak zorundadırlar. Esnek kariyerli yeni çalışanların, pazar eğilimlerine göre bilgi ve beceri kazanmaları, aynı zamanda örgütün ihtiyacı olan beceri ve davranışlara da sahip olmaları gerekmektedir. Bunun anlamı; işgörenlerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanıyarak, performanslarını artıracak ve örgütte uzun süreli istihdamlarını sağlayacak planlara sahip olmalarıdır.

Esnek kariyer anlayışı, yönetsel-örgütsel uygulamalarda bazı değişiklikleri de beraberinde gerektirmektedir. İlk olarak, birey-örgüt ilişkisindeki bağlılık anlayışı iki tarafın da birbirine katkı sağladığı sürece devam etmelidir. İkinci olarak, çapraz fonksiyonlar boyunca ilerlemek ve çok yetenekli olmak gerekmektedir. Üçüncü olarak, örgüt ile işgören arasındaki ilişki ebeveyn-çocuk ilişkisi yerine yetişkin-yetişkin ilişkisine dayalı bir anlayış şekline dönüşmelidir. Son olarak; çalışanların müşteriye bakışı farklılaşmalı, çalışanlar müşterinin istediği ürün ve hizmetleri sundukça örgüt içinde yer bulmalıdır<sup>126</sup>.

#### 1.6.5. Portföy kariyer yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre işgörenler, bir örgüte bağlı olarak tam zamanlı çalışan ve oradan ücret alan kişiler değil, bağımsız ve yaptıkları işin karşılığını alan kişiler olarak

<sup>124</sup> Erdoğmuş, “Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim”, s.533

<sup>125</sup> Soysal, “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları”, s.664

<sup>126</sup> Erdoğmuş vd., “Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları”, s.654

çalışmaktadır. İşin anlamı müşteri demektir; çünkü işgören birden çok müşteriyle çalışan ve birden çok işi yapan bir kişidir. Portföy kariyer modeli esneklik, çeşitlilik ve özgürlük sunar; fakat kurumsal yetenek ve risk yönetimi gerektirir.

İşgörenler açısından portföy kariyer yaklaşımının avantaj ve dezavantajları Çizelge 1.4.'te gösterilmiştir.

**Çizelge 1.4. Portföy kariyer yaklaşımının işgörenler açısından avantaj ve dezavantajları çizelgesi<sup>127</sup>**

Avantajları	Dezavantajları
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ İş ve sivil hayatı dengeleme fırsatı,</li> <li>▪ Çeşitlilik ve yetenekleri kullanma fırsatı,</li> <li>▪ Özerklik fırsatı,</li> <li>▪ Kaderini kontrol etme fırsatı,</li> <li>▪ Özgürlük fırsatı,</li> <li>▪ Tutkuların takibi, kişisel gelişim fırsatı,</li> <li>▪ Yeni tecrübeler edinme fırsatı,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hangi işlerin aranacağını kararsızlığı,</li> <li>▪ Çalışmaya hevesli işgören bulma zorluğu,</li> <li>▪ Zamanı ve sarf edilecek eforu dengeleme,</li> <li>▪ Kazanımda olası düşüşler,</li> <li>▪ Yüksek derecede belirsizlik,</li> <li>▪ Rutin iş eksikliği,</li> </ul>

Örgütsel açıdan portföy kariyer yaklaşımının varsayımları şunlardır<sup>128</sup>:

- Çalışan örgütsel hiyerarşide yükselmek için alınmak yerine belli bir görev için sözleşmeli olarak alınır.
- Eğitim ve geliştirme bireyin sorumluluğunda kabul edilir.
- Kısa vadeli performans sonuçları üzerinde odaklanılır.
- Yedekleme ve kariyer geliştirme daha çok çekirdek personel için düşünülür.

Bu yaklaşımda; hızla değişen koşullar dikkate alınarak bireyin eğitilmesi, geliştirilmesi gibi konular daha çok bireyin kendisine bırakılmakta, işletmeler ise gereksinimlerini karşılayacak en iyi özellikte personel ve kontrat üzerine odaklanmaktadır<sup>129</sup>.

Nitekim günümüzde insan kaynakları yöneticileri de kariyer geliştirmeyi yeniden düşünmekte ve “pozisyon merkezli” kariyer yönetiminden “Portföy/kontrat

<sup>127</sup> [http://www.quintcareers.com/portfolio\\_careers.html](http://www.quintcareers.com/portfolio_careers.html)

<sup>128</sup> Erdoğan vd., “Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları”, s.654

<sup>129</sup> Soysal, “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları”, s.666

merkezli” kariyer yönetimine geçmektedirler. Bu yeni yaklaşımda işgörenler bireyin eğitilmesi, geliştirilmesi gibi konular daha çok bireyin kendisine bırakılmakta, işletmeler ise gereksinimlerini karşılayacak en iyi özellikte personel ve kontrat üzerine odaklanmaktadır. Burada işgörenler bir örgüte bağımlı olarak değil tamamen bağımsız olarak çalışmaktadırlar ve örgütlerinden ancak yaptıkları işin karşılığını almaktadırlar.

#### 1.6.6. Çağdaş kariyer yaklaşımı

Bu modelde kariyerler, örgütlerin dışında yer almıştır. Yani kişilerin kendi kariyerleri ile ilgili kararlarda daha ön plana çıktığı bu kariyer tipinde kişiler, kendi tercihleriyle bu seçimi yapmaktadırlar. Örgütün dışında kariyerini belirleyen kişiler aynı zamanda ayrıldıkları örgüte de hizmet edebilmektedirler<sup>130</sup>. Bu anlamda geçici kariyerler kişilere bir taraftan bağımsızlık sağlarken diğer yandan fırsat ve taleplere hızlı bir şekilde cevap verebilmelerinde onlara esneklik kazandırmaktadır.

Bu sistemde, ödüller, ilerleme veya iş boşlukları için ilanlar yoktur sadece ticari başarının temel kişisel ölçüleri vardır. Bunlar; gelir yaratma, kârı artırma ve kişinin kendi işini geliştirmesidir. Sonuçta kişiler, genelde tüm hayatları boyunca bir veya birkaç örgüte bağlı kalmaktansa bu yeni kariyer tipi ile ev ve aile arasında daha rahat bir dengede hayatlarının sürdürebileceklerdir. Yani, iş sorumluluğunu alan kimse kişisel yaşamını daha iyi yapmak için uğraşacaktır<sup>131</sup>.

Çağdaş kariyer yaklaşımında örgüt yöneticilerin sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir<sup>132</sup>:

- Yöneticiler çalışanlara örgütte ilerlemekten ziyade seyahat etme ve yetenek geliştirme imkanı sağlamalıdır.
- Çalışanlar da işleri yapmada oldukça esneklik gerektiğinin bilincinde olmalıdır,
- Yönetim çalışanların performans ve değerleri artırmak için onların yeteneklerini geliştirmek, derinlemesine değerlendirme yapmak ve firmanın içinden ve dışından iş fırsatları hakkında bilgi sağlayarak onlara daha etkin bir çalışma ortamı sağlamak zorundadır.

<sup>130</sup> Soysal, “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları”, s.666

<sup>131</sup> Kordon, Age., s. 6

<sup>132</sup> Erdoğan, “Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim”, s.534

### 1.6.7. Çok yönlü kariyer yaklaşımı

Çok yönlü kariyer, örgüt tarafından değil kişi tarafından yönetilen bir süreçtir. Bu kariyer tipi; kişinin eğitim ve tecrübelerini, birkaç örgütteki işini ve mesleki alandaki değişimleri kapsar. Bu yeni anlayışta örgütün rolü ise, işçilerin kariyerlerini büyütmek ve geliştirmek için fırsat ve kaynaklar (mentorluk, koçluk, eğitim ve geliştirme vb.) sağlamak, onların kendi kariyer sorumluluklarını üzerlerine alabilmelerine yardımcı olmak, devam eden öğrenme için ortamlar oluşturmak ve teşvik etmek olarak sayılabilir<sup>133</sup>. Geleneksel kariyer ile Çok yönlü kariyerin özelliklerinin karşılaştırılması Şekil 1.5.'de verilmiştir.

**Çizelge 1.5 Geleneksel Kariyer ile Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması<sup>134</sup>**

Boyut	Geleneksel Kariyer	Çok Yönlü Kariyer
<b>Hedef</b>	Terfi-maaş zammı	Psikolojik Tatmin
<b>Psikolojik sözleşme</b>	İş güvencesi	Esneklik
<b>Yer değiştirme</b>	Dikey	Yatay
<b>Model</b>	Doğrusal ve Uzman	Sarmal ve geçici
<b>Uzmanlık</b>	Nasılı bul	Nasılı öğren
<b>Gelişme</b>	Formal eğitime aşırı güven	İlişkiler ve iş tecrübelerine daha çok güven
<b>Yönetim sorumluluğu</b>	Örgüt	Çok Yönlü Kariyer
<b>Hedef</b>	Terfi-maaş zammı	Psikolojik Tatmin

Birçok insan kariyer başarısını, bir meslek sahibi olarak, işleri dışındaki ilişkilerini sürdürebilecekleri ve sosyal aktiviteleri için boş zaman bulacağı bir konuma getirmiştir. Bu anlayış ancak çok yönlü kariyer kavramı ile açıklanabilir. Çok yönlü kariyerler; kişilerin kabiliyetleri ve ilişkilerindeki değişimler ile iş ortamındaki değişimler ve değerlendirmeler sonucunda değişen kariyerler olarak da tanımlanabilir

Bu kariyer modelinin popülerliği daha az ödül, daha fazla hareketlilik ve belirsizlik tarafından günümüz ekonomi ve çalışma ilişkilerinden almaktadır<sup>135</sup>.

<sup>133</sup> Erdoğan, "Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim", s.535

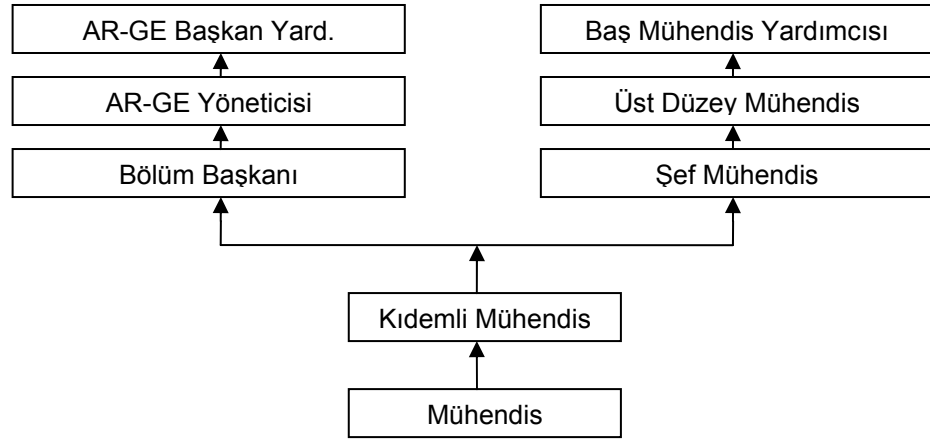
<sup>134</sup> Şahinöz, Age., s.6

<sup>135</sup> Kordon, Age., s.63

### 1.6.8. Örgütsel (Çift basamaklı) kariyer yaklaşımı

Bu yaklaşım, yöneticilerin teknik basamaklarda daha zor ilerlemeleri sorununu çözmek için geliştirilmiştir. Teknik elemanların yukarıya doğru hareketliliğine fırsat tanımak, işgörenlerin uzmanlık bilgilerinin artmasına ve bu yolla örgütlerine katkıda bulunmalarına neden olabilmektedir. İyi bir teknisyenin kötü bir yönetici olması yerine çift basamaklı kariyer yolu sayesinde örgüt hem yetenekli yöneticilere hem de teknik elemanlara sahip olacaktır. Bürokrasinin günümüzdeki yıpratıcı etkisinin azaltılması, düşünen, yaratıcı, koltuk peşinde koşmayan elemanlarının oluşturulması konusunda ikili kariyer uygulamalarının büyük önemi vardır<sup>136</sup>.

Şekil 1.3.'te teknik personelin yeni kariyer yaklaşımı olan çift basamaklı yaklaşımdaki aşamaları gösterilmiştir.



Şekil 1.3. Örgütsel çift basamaklı kariyer aşamaları<sup>137</sup>

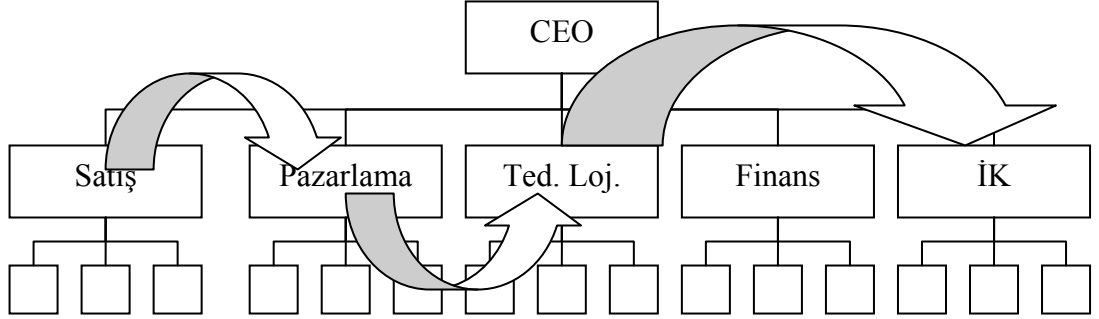
### 1.6.9. Ağ tipi (Davranışsal) kariyer yaklaşımı

Geleneksel kariyer yoluna göre, çalışanların yetenekli olmalarına rağmen yaş, hizmet süresi gibi nedenlerle hak ettikleri seviyelere çıkmalarının engellenmesi, örgütlerde yeni bir yaklaşımı ön plana çıkarmıştır. Doğrusal ve sınırlayıcı bir terfi sisteminden çok her noktayı bir mevki olarak düşünen bir ağ örgüsü yapılanmasıyla, mevkiler arasında pek çok terfi kombinasyonu elde etmeyi amaçlayan “ağ tipi kariyer yolunda” hem yönetici hem de çalışanlar hangi görevler için ne tür niteliklerin gerektirdiğini bilirler. Bu yaklaşımda yaş ve kıdem etkisizdir. Burada tecrübe, işin

<sup>136</sup> Soysal, “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları”, s.663

<sup>137</sup> Nihat Erdoğan, “Bilgi Toplumunda Profesyonellerin Kariyeri: Ampirik Bir Çalışma”, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmit, Mayıs 2003, s.438

gerektirdiği şartlar ve yetenek yükselmek için önemli parametreler olarak görülmektedir. Ayrıca bu yeni model, bireylerin kariyer tatminini de önemli ölçüde sağlamaktadır.



**Şekil 1.4. Bir şirkette ağ tipi kariyer yolu<sup>138</sup>**

Basit olarak ağ tipi kariyer yolunun işletme yönetim fonksiyonları hiyerarşisindeki ilerleme istikameti Şekil 1.4.'de gösterilmiştir. Kişi, farklı departmanlar arasında geçiş yaparak farklı terfiler almış olur, kendini geliştirir. Böylece bireye kariyer planlaması hakkında sınırsız fırsat sunulmuş olup, başka kariyer planlaması yapılan bireylerin önü kesilmemiş olur.

<sup>138</sup> Soysal, "Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları", s.663 - 664

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. MOTİVASYON

#### 2.1. Motivasyon ile İlgili Kavramlar

##### 2.1.1. Motivasyonun tanımı

Örgütlerde başarı, fiziksel ve finansal kaynaklarla insan kaynaklarının uygun bir birleşiminin sonucudur. Fiziksel ve finansal kaynaklar cansızdır; verimlilik ya da başarıya yalnızca insan unsuru ile birlikte olduklarında ulaşabilirler<sup>139</sup>.

Örgüt amacına ulaşmak için gerekli kaynakları sağladıktan sonra, onları etkili ve verimli kullanarak en az girdiyle en yüksek verimi sağlamak isteyecektir. Bunu da elindeki en etkili kaynak olan, insanı kullanarak yapabilir. Elde bulunan insan kaynağını etkili kullanabilmek günümüz yöneticilerinin en önemli görevidir. Yöneticiler, bunu işgörenlerini örgüt amaçları doğrultusunda motive ederek sağlayabilirler.

Motivasyon, Latince anlamı hareket olan “Movere” kelimesinden gelmektedir<sup>140</sup>. Motivasyon; örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacağı bir iş ortamı yaratan, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir<sup>141</sup>.

Mithcell motivasyonu, kişisel istek ve seçimleri içine alan belirli bir davranışı gösterme derecesi olarak tanımlar<sup>142</sup>. Cascio’ya göre ise motivasyon, kişisel ihtiyaçların tatmin isteğinden doğan bir güçtür<sup>143</sup>. Luthans motivasyonu; amaca ulaştıran davranışı ve yönlendiriciyi aktif hale getiren fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarla başlayan bir süreç olarak tanımlayıp içeriğini geliştirmiştir<sup>144</sup>. Endüstriyel ve organizasyonel psikoloji perspektifinden ise motivasyon; insanların işlerinde en iyi performans vermelerini sağlayan güç şeklinde tanımlanmaktadır<sup>145</sup>. Motivasyon olgusunun tanımına yönetsel açıdan bakıldığında ise yöneticilerin, örgüt üyelerini örgütün amaçlarının gerçekleşmesi yolunda çeşitli güdülerle teşvik etmesi eylemi olarak tanımlandığı görülmektedir<sup>146</sup>.

<sup>139</sup> Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.128

<sup>140</sup> Gary Dessler, **Management**, Prentice-Hall, New Jersey, 2001, s.231

<sup>141</sup> Şimşek, Age., s.193

<sup>142</sup> Alan Cowling, **Managing Human Resource**, Arnold Publishing, London, 1998, s.174

<sup>143</sup> Cascio, Age., s.428

<sup>144</sup> Fred Luthans, **Organizational Behaviour**, McGraw Hill, Singapore, 1997, s.147

<sup>145</sup> Bowin, Age., s.302

<sup>146</sup> Şimşek, Age., s.193

Bu tanımların ortak özelliği motivasyonun, insanı harekete geçirici veya hareketi hızlandırıcı bir öge olduğudur. Ayrıca, insanların motive edilebilmeleri için ihtiyaçlarının iyi tespit edilmesi ve onları tatmin etmek maksadıyla çeşitli davranışların gösterilmesi gerekliliğidir.

### 2.1.2. Motivasyonun özellikleri

İşgören açısından son derece önemli bir yere sahip olan motivasyonun özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir<sup>147</sup>.

- Motivasyon; kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanır ve kişiye bir davranışta bulunma isteği verir.
- Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, insanın içinde bulunduğu toplum kültürü ile bireyin duygusal ve ruhsal yapısının etkisi altında şekillenir.
- Kişinin eğitim durumu ve yetenekleri, kişisel çalışma kapasitesinin tam kullanımı ve yönetici bakımından bu iki etkenin harekete geçirilmesi motivasyonu etkiler.
- Motivasyon bir amaca veya ödüle yöneliktir.
- Amaçlar davranışı kontrol etmez, sadece etkiler ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmek için uyarır.
- Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde diğeri ortaya çıkar.
- Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık motivasyon aracı değildir.
- Aynı güdüler farklı davranış örneklerine sebep olabilir.

### 2.2. Motivasyon İlkeleri

Yöneticiler, astlarını ihtiyaçlarını tatmin ederek motivasyonlarını sağlarken birtakım ilkelere uymak zorundadırlar. Aksi takdirde bu girişim başarısız olur ve istenen sonuçlar elde edilemez. Yöneticilerin işgören motivasyonunda uyması gereken ilkeler şu şekilde sıralanabilir<sup>148</sup>:

- Bireylere gereken değeri verip, onları cesaretlendirmek ve teşvik etmek,
- Başarılı olanlara yükselme ve ilerleme şansı tanımak,

<sup>147</sup> <http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/Sayi07/05Bakan.pdf>

<sup>148</sup> <http://uzak.mersin.edu.tr/UZAK/TP/haberlesme/iy-202/isy-3.pdf>, s.58



- İşgöreni sürekli eğitmek,
- İşgörene başkaları yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmamak ve onlara eşit davranmak,
- İşgörenin sorunları ile ilgilenmek,
- İşgörene örnek olmak ve onların başarı ve başarısızlıkları konusunda bilgi vermek ve çözümler bulmaya çalışmak

### 2.3. Motivasyon Kuramları

Bilim adamları tarafından işgören motivasyonu konusunda yöneticilere yol göstermek maksadıyla çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu modelleri genel olarak içerik ve süreç kuramları olarak iki başlık altında toplamak mümkündür. İçerik kuramları; birey motivasyonunda içsel faktörlere ağırlık verirken, süreç kuramları; dışsal faktörler üzerinde durmaktadır<sup>149</sup>.

#### 2.3.1. İçerik kuramları

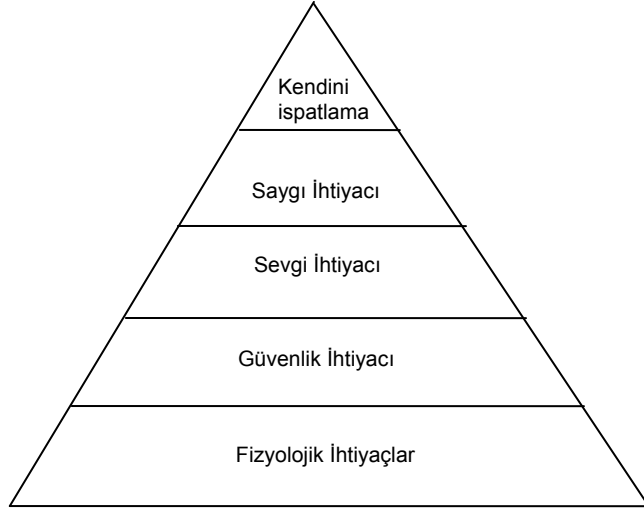
İnsanların ihtiyaçları üzerine yoğunlaşarak onları neyin motive ettiğini ya da edeceğini araştıran kuramlardır. Bu kuramlar kişinin içinde bulunduğu ve onu belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya çalışırlar<sup>150</sup>. İçerik kuramlarının en önemlileri; Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg İki Faktör Teorisi, Erg Kuramı, Eric Fromm İhtiyaçlar Kuramı ve McClelland'ın İhtiyaç Yönlendirmesi Kuramı'dır.

##### 2.3.1.1 Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi

Maslow yaptığı araştırmalar sonucunda insan ihtiyaçlarını temel ihtiyaçlar olarak adlandırdığı beş başlık altında toplamıştır. Bu beş grup arasında bir hiyerarşi vardır ve en alt sıradaki ihtiyaç tatmin edilmeden bir üstteki ihtiyaç birey için motive edici değildir. Maslow yaptığı çalışmada bu temel grupların bir genelleme olduğunu bunun kişiden kişiye ya da kültürden kültüre göre değişim göstereceğini söylemiştir. Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi Şekil 2.1.'de görülmektedir.

<sup>149</sup> Hüseyin Fazlı Ergül, "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri", **Dicle Üniversitesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com), Cilt No: 4, Sayı: 14, (2005), s.69

<sup>150</sup> Aygen Oksay, **Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Ocak 2005), s.19



**Şekil 2.1. Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi<sup>151</sup>**

*Fizyolojik ihtiyaçlar:* Maslow'a göre bireyler öncelikle fiziksel ihtiyaçlarını gidermek için yaşarlar. Bu ihtiyaçlar; insan doğasında bulunan, hayatını devam ettirmesini sağlayacak olan materyallerdir. Birey sürekli olarak bu ihtiyaçlarını karşılama amacı içindedir. Yemek yemek, su içmek, uyumak ve barınmak bu ihtiyaçlara verilebilecek örneklerdir<sup>152</sup>.

*Güvenlik ihtiyacı:* Maslow' a göre fiziksel ihtiyaçlarını karşılayan bireyler yaşamlarının sağlıklı bir şekilde devam etmesini sağlayacak ihtiyaçlarının tatmini için çaba sarf etmeye başlarlar. Bu seviyedeki ihtiyaçlar korunma ihtiyacına karşılık gelir. Birey temel fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin ettiği zaman güvenlik ihtiyacı ortaya çıkar ama fizyolojik ihtiyaçlarını yeterince karşılayamamışsa güvenlik ihtiyacını riske edebilir<sup>153</sup>.

*Sevgi ihtiyacı:* Üçüncü ya da orta kademedeki bu ihtiyaçlar sevilme ve kabul edilme ihtiyaçlarıdır. Örgütler işgörenlerinin sevgi ihtiyaçlarının tatmin edilmesine yönelik olarak sosyal aktiviteler düzenleyebilirler. Bu sosyal aktivitelere örnek olarak, partiler, piknikler, futbol maçları ve kulüp üyelikleri gösterilebilir. Bu uygulama sadece işgörenlerin sevgi ihtiyacını karşılamakla kalmaz aynı zamanda sosyalleşmelerine ve arkadaşlıklarını geliştirmelerine de yardımcı olur<sup>154</sup>.

<sup>151</sup> A. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", **Originally Published in Psychological Review**, (1943), s.15

<sup>152</sup> Maslow, Agm., s.4

<sup>153</sup> Dessler, Age., s.375

<sup>154</sup> Greenberg, Age., s.146

*Saygı görme ihtiyacı:* Güç, itibar ve başarı bu ihtiyacın parçaları olarak değerlendirilmektedir. Sosyal ve emniyet ihtiyaçları gibi düşük seviyeli olan saygı ihtiyaçları iyi bir şekilde tatmin edildikleri zaman davranışı motive etmeye başlar. Öte yandan, kendine gerçekleştirme gibi yüksek seviyeli ihtiyaçlar doyumsuzdur<sup>155</sup>. Saygı görme ihtiyaçları; bağımsızlık, diğerleri tarafından itibar görme, başarıya, idaresi altına alma ve sahiplik kazanma öğelerini kapsar.

*Kendini ispatlama ihtiyacı:* Kendini ispatlama aşaması; düşük, orta ve yüksek aşamalardaki ihtiyaçların sona erme noktasını temsil eder. Bu aşamaya ulaşan insanlar yapabileceklerinin sınırını merak ederler ve bu sınıra ulaşmak için ellerinden geleni yaparlar. Kendini ispatlama ihtiyacı dördüncü basamakta anlatılan ihtiyaçlarla yakından ilişkilidir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı yönetim biliminde motivasyonun açıklanmasında en çok kullanılan yaklaşımdır. Ayrıca bu hiyerarşi yaklaşımı daha sonra geliştirilen motivasyon teorilerine temel teşkil etmektedir.

### **2.3.1.2. Herzberg iki faktör teorisi**

İşgören motivasyonu üzerine yapılan bir diğer çalışmada Frederick Herzberg tarafından 1950'li yılların ikinci yarısında yapılmıştır. Teorinin konusu çalışan tatmini ve tatminsizliğidir. Herzberg'in iki faktör teorisine göre; hijyen faktörleri, işgörenleri iş tatminsizliğine kapılmalarından korumak için gereklidir; fakat sadece motivatörler çalışanların iş tatminlerini ve motivasyonlarını sağlar<sup>156</sup>. Bu çalışmanın sonunda Herzberg bir işyerinde çalışmayı etkileyen etmenlerin iki grupta toplanabileceğini ve iki grubun da birbirinden bağımsız olduğunu ileri sürmüştür<sup>157</sup>. Bu kurama göre bireylerde iş tatmini oluşturan ve motivasyon seviyelerini yükselten hijyen ve motivasyon faktörler Çizelge 2.1.'de verilmiştir.

---

<sup>155</sup> Dessler, Age., s.375

<sup>156</sup> Puah vd., Agm., s.118

<sup>157</sup> Tengiz Üçok, **Yönetim İlkeleri**, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1993, s.123

**Çizelge 2.1. Herzberg' e göre motivasyon ve hijyen faktörleri<sup>158</sup>**

Hijyen Faktörleri	Motivasyon Faktörleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Şirket yöneticileri ve politikaları</li> <li>▪ İş Güvencesi</li> <li>▪ Yönetim</li> <li>▪ Maaş</li> <li>▪ Kişiler arası ilişki(Astlar, akranlar ve üstler)</li> <li>▪ Çalışma ortamında şartlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sorumluluk</li> <li>▪ Bireysel gelişim olanakları</li> <li>▪ İlerleme</li> <li>▪ Çalışma</li> <li>▪ Başarı</li> <li>▪ Tanınma</li> </ul>

Hijyen faktörleri olarak adlandırılan altı faktörün varlığı motivasyonu etkilemez ancak bu faktörlerin çalışanların iş tatmini ile doğrudan ilgisi vardır. Bu etmenlerin yokluğu çalışanı şirketten, yöneticilerden ve çalışma arkadaşlarından soğutup işten ayrılmasına da neden olabilir<sup>159</sup>.

Herzberg' e göre asgari hijyen koşulları sağlanmazsa işgörende tatminsizlik doğar ama hijyen etmenlerindeki artışlar işgöreni motive edemez. Hijyen etmenleri sağlandıktan sonra işgöreni teşvik etmek için bunlar üzerinde ısrar etmek yerine, başarı, tanınma, gelişme gibi daha yüksek sıradaki ihtiyaçların tatminine yönelmek gereklidir<sup>160</sup>.

Herzberg'e göre iş tatminsizliğini önlemek için yapılan girişimler genellikle başarılı olmasa bile, sonucunda motivasyonu ve üretkenliği arttıran pozitif duygular uyandırır. Çalışanların hatırlanmak, saygı görmek ihtiyaçlarının gerçekleşmesi organizasyon için çok önemlidir. Eğer organizasyon iş tatminini arttıracak motive edici unsurları sağlarsa, pozitif motive edici unsurların gücü üretkenliği arttıracaktır<sup>161</sup>.

<sup>158</sup> <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf>

<sup>159</sup> Beach, Age., s.435

<sup>160</sup> Yüksel, Age., s.139

<sup>161</sup> Beach, Age., s.436

### 2.3.1.3. Erg kuramı

Alderfer Maslow'un geliştirdiği beş basamaklı ihtiyaçlar hiyerarşisini yeniden düzenleyerek bireylerin ihtiyaçlarını üç başlık altında toplamıştır. Bunlar:

*Var olma İhtiyacı:* Bu ihtiyaçlar Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Bu ihtiyaçların giderilmesi örgüt kaynaklarının bol olmasına bağlıdır<sup>162</sup>.

*İlişki Kurma İhtiyacı:* Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki sevgi ve saygı ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Bu ihtiyaçlar kişilerin toplumla ve diğer kişilerle arasındaki ilişkilere dikkat çeker. Kişisel ilişki kurma ihtiyacını ve anlamlı aile, arkadaş ve iş arkadaşlığını içerir.

*Gelişme İhtiyacı:* Bu ihtiyaç kendini kabul ettirme ve gerçekleştirme ihtiyaçlarını içine alan, insan potansiyelinin geliştirilmesiyle ilişkilidir. Gelişme ihtiyacı, ihtiyaçlar kategorisinin en yükseği olarak kabul edilir. Maslow'un beşinci basamağındaki ihtiyaçlara karşılık gelmektedir. Kişinin çalıştığı işte kariyer sahibi olması da bu ihtiyaçlar içerisinde bulunmaktadır.

Alderfer'e göre : "İlişkili olma" ihtiyacı ne kadar az tatmin edilirse "Var olma" ihtiyaçları o kadar önem kazanır. "Büyüme" ihtiyaçları ne kadar az tatmin edilirse "İlişkili olma" ihtiyaçları o kadar önem kazanır.

### 2.3.1.4. Eric Fromm' un ihtiyaçlar kuramı

Eric Fromm Maslow tarafından tanımlanan beş temel ihtiyaca iki ihtiyaç daha ilave ederek yeni bir kuram geliştirmiştir. İlave edilen bu yeni ihtiyaçlar; amaç edinme ve bir dünya görüşü sahibi olma ihtiyaçlarıdır.

Amaç edinme ihtiyacı, işgörenlerin kapasitelerinin özellikle belli bir noktadan sonra tam olarak kullanabilmeleri için hem bireysel hem de açıkça belirlenmiş örgütsel amaçlara sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır. Bir rgt, insanların birbiriyle etkileşim içine girebileceği olumlu bir yapı oluşturamadığında, işgörenler kendilerini kabul ettirme ve saygı görme ihtiyaçlarını gidermek için işletmeyle ilgisiz yeni yollar arayacaklardır. Bu yüzden örgütler işgörenlerine hem kendi bireysel hedeflerini oluşturmalarında yardımcı olmalı hem de organizasyonun hedefini açık ve net olarak onlara kabul ettirmelidir.

---

<sup>162</sup> Aytaç, Age., s.38

Bir dünya görüşüne sahip olma ihtiyacı ise işgörenlerin organizasyon içerisinde yerine getirdikleri görevlerin tanımının iyi belirlenmesi anlamında kullanılır. İşletmeler görev alanlarını açık ve seçik olarak belirlemeli, görev gereklerini değerlendirmelidir. Bu çerçevede bireyler kendi rollerini değerlendirmeli, ortamdaki sınırlamaları belirlemelidir. İnsanların buldukları yeri saptamada zorluk çektikleri, açık seçik bir emir-komuta zincirinden yoksun işletmelerde yoğun gerilim ve sürtüşmelerin yaşandığı görülmektedir<sup>163</sup>.

İnsanlar, örgütlerde öncelikle çabalarını yöneltecekleri hedeflere ihtiyaç duyarlar. Kişisel ihtiyaçlarını tatminden öte, yaşamlarında yeni bir amaç olmasını isterler. Amaçların ve kişilerin kendisini gösterebilme imkânlarının belirsiz olduğu bir işletmede başarılı bir yönelim içindeki kişi, kaçınılmaz olarak hayal kırıklığına uğrar. Bu durum işgören motivasyonunun ve veriminin olumsuz yönde etkilenmesine neden olur.

### **2.3.1.5. McClelland'ın ihtiyaç yönlendirmesi kuramı**

McClelland insan ihtiyaçlarını üç temel başlık altında toplamıştır. Bunlar; başarı, güç ve ilişki kurma ihtiyaçlarıdır.

*Başarma ihtiyacı:* Zor olan, yüksek bir başarı standardına sahip bir işi başarmak, karmaşık bir görevin ustası olmak ve diğer insanları geçmek isteğidir. Başarı ihtiyacı yüksek olan bireyler başarıya ulaşmak için aşırı çaba sarf ederler. Daha önceden elde ettikleri başarılar ve görevlerle rekabet ederek yeni tatminlere ulaşmak için yüksek derecede motive olurlar<sup>164</sup>. Bu ihtiyaca sahip olan bireyler, zor hedefleri daha hafifletip onları kolay anlaşılır ve ulaşılabilir hale getirebilirler.

*İnsanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı:* Yakın ilişkiler kurma, çatışmadan sakınma, sıcak arkadaşlıklar geliştirme arzusudur. Bireylerin ilişki kurma ihtiyacı yüksek ise arkadaşlık kurmak için uğraşırlar, dayanışmayı rekabete tercih ederler. Başkalarıyla ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi amaçlarlar. Özellikle sıradan işgörenlerin şiddetli bir bağlılık ihtiyacı vardır. İlişki kurma ihtiyacı grup dinamiklerinin en önemlisidir<sup>165</sup>.

---

<sup>163</sup> Aytaç, Age., s.39 - 40

<sup>164</sup> Dessler, Age., s.325

<sup>165</sup> Luthans, Age., s.151

*Güce sahip olma ihtiyacı:* Diğer insanları kontrol etme veya etkileme, onlardan sorumlu olma ve diğer insanlar üzerinde yetkiye sahip olma isteğidir. Eğer bireyin güç ihtiyacının seviyesi yüksek ise; insanları etkileyebilmek için açık, anlaşılır direktifler verirler. Fikirlerini belirtmek isterler ve diğer insanlarla her konuda konuşurlar. Hitap ederek ve öğreterek insanları ikna etmekten hoşlanırlar. Yüksek güç ihtiyacı olan kimseler ilgi ve sıcaklığa önem vermediklerinden ilişkileri diktatör tarza dönüşebilir. McClelland'a göre iyi bir yöneticinin güç ihtiyacının seviyesi yüksektir<sup>166</sup>.

McClelland, motivasyonları başarma ihtiyacına bağlı insanların en büyük risk alıcıları ve kumarbaz oldukları yönündeki yaygın öngörülerini reddeder. Tersine genelde bu tip bireylerin gayret ve kabiliyetlerini göz önünde bulundurarak akla yatkın riskler aldıklarını ileri sürer. Zaten bu sonucu önceden kestirilebilir yaklaşım hemen hemen tüm başarılı iş adamı ve girişimcilerde bulunmaktadır<sup>167</sup>.

### **2.3.2. Süreç kuramları**

Genel olarak güdülenmenin bilişsel yönü ve güdüleyici arasındaki ilişkilerle ilgilenen süreç kuramları beklenti ve pekiştirme kuramları başlıkları altında incelenir.

#### **2.3.2.1. Beklenti kuramları**

Beklenti kuramları sarf edilen efor ile alınan sonuç arasındaki ilişki üzerine yoğunlaşmıştır<sup>168</sup>. Bu kuramlar kendi içerisinde Vroom Beklenti Kuramı ve Başarı Beklentisi Kuramı olarak iki başlık altında incelenir.

##### **2.3.2.1.1. Vroom beklenti kuramı**

Beklenti kuramı önce Kurt Lewin ve Edward Tolman tarafından ortaya atılmış olmakla beraber asıl olarak Victor Vroom tarafından geliştirilmiştir. Bu teori bireylerin organizasyonlar içerisindeki kişisel motivasyonlarının analizinde ve açıklanmasında kullanılır<sup>169</sup>.

---

<sup>166</sup> Dessler, Age., s.326

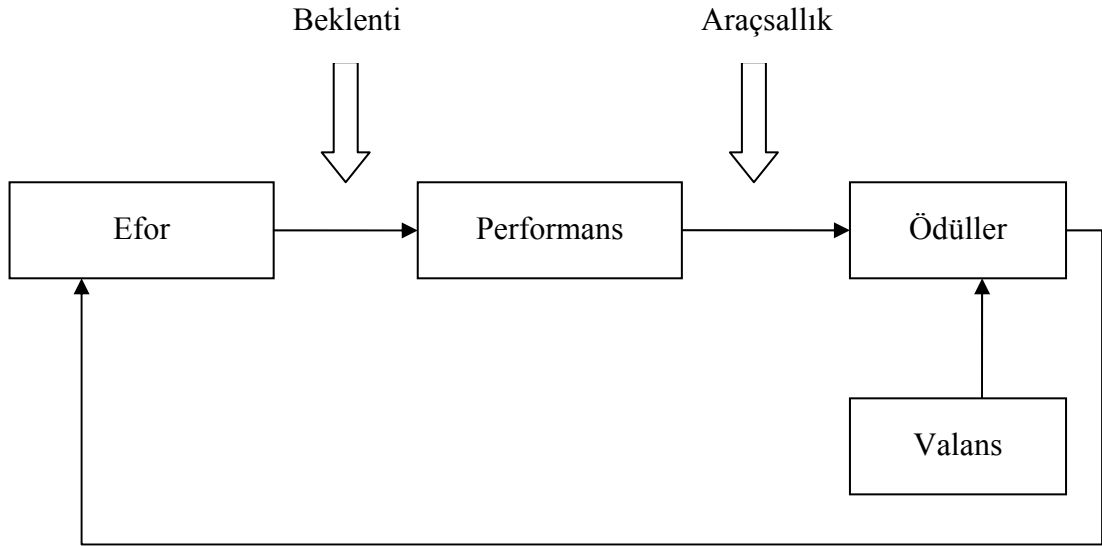
<sup>167</sup> <http://www.businessballs.com/herzberg.htm>

<sup>168</sup> Randolph Sloof, Mirjam van Praag, "Performance Measurement, Expectancy and Agency Theory: An Experimental Study", **University of Amsterdam and Tinbergen Institute Discussion Paper**, Amsterdam, February 25, 2005, s.7

<sup>169</sup> Beach, Age., s.442

Vroom modelinin üç ana kavramı vardır. Bunlar: çekicilik, araçsallık ve beklentidir. Çekicilik, kişinin özel girdi için isteğinin ölçüsü veya derecesidir. Çıktının kişi için çeşitli girdiler arasında önemi sorularak öğrenilebilir. Çekicilik (-1) ile (+1) arasında bir değer alabilir. Çekiciliğin pozitif olabilmesi için bireyin o çıktıyı istemesi gerekir. Birey için çıktının varlığı ya da yokluğu önemli değilse çekicilik derecesi sıfırdır<sup>170</sup>. Araçsallık ikinci düzeyde bir çıktıya ulaşabilmek için birinci düzeyde çıktının kullanımınıdır. Örneğin; bir bireyin yüksek başarı göstermek için güdülenmesinin nedeni terfi etme isteğidir. Burada birinci düzey çıktı olan başarısını gösterme; ikinci düzeyde çıktı olan terfi için araç olma özelliğine sahiptir. Beklenti, belirli bir hareket veya çabanın belirli bir çıktıya ulaştırma olasılığıdır<sup>171</sup>.

Bu kuramın ana teması, bireyin amaçlarını, çaba ile performans, performans ile ödül, sonuç olarak da ödüllerle bireyin amaç tatmini arasında ilişki kurarak açıklamaktır. Burada önemli olan bireyin ne tür bir beklenti içinde olduğunun belirlenmesinin yanı sıra, ne tür bir performansın arzulandığı ortaya konulması ve bu sayede performans ile ödül arasında ilişki kurulmasıdır. Beklenti ve araçsallık arasındaki ilişki Şekil 2.2.'de gösterilmiştir.



**Şekil 2.2. Beklenti araçsallık ilişkisi<sup>172</sup>**

<sup>170</sup> Yüksel, Age., s.142

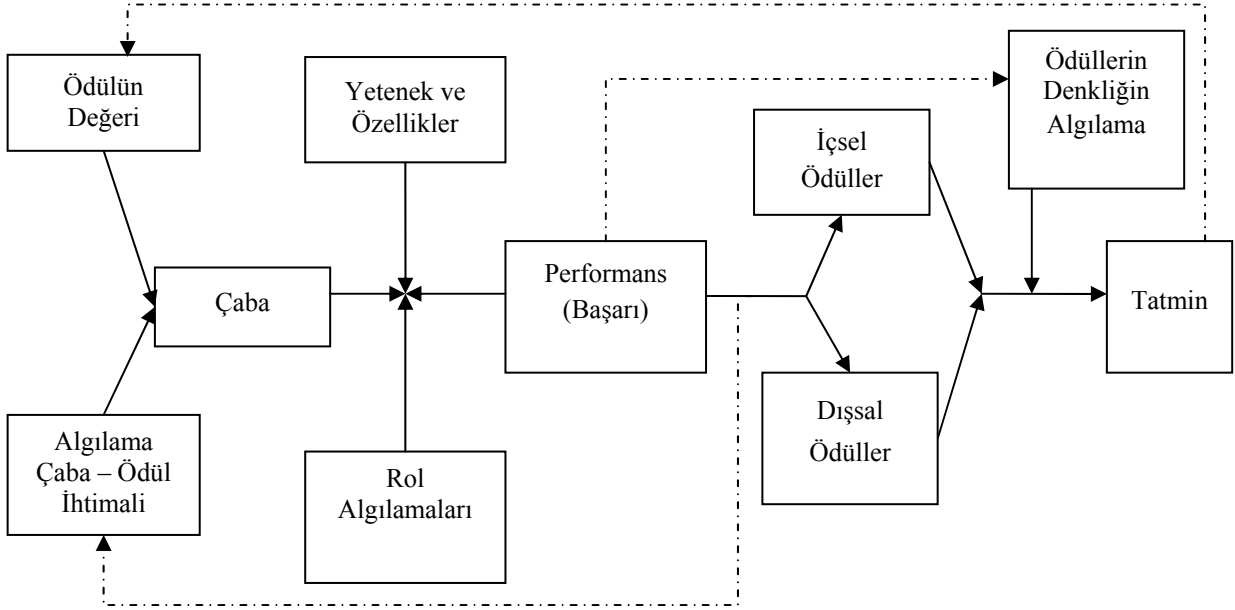
<sup>171</sup> Üçok, Age., s.124

<sup>172</sup> Sloof vd., Agm., s.8



### 2.3.2.1.2. Başarı beklentisi kuramı (Lawler / Porter)

Beklenti modeli, daha sonraki yıllarda *Porter* ve *Lawler*'in çalışmalarıyla geliştirilmiştir. Porter-Lawler modeli temelde Vroom'un modelinin üç temel konusu olan çekicilik, araçsallık ve beklenti kavramlarını içermektedir. Ancak buna göre bireyin başarılı olabilmesi için bu üç kavram yeterli değildir. Bu üç kavramla birlikte bireyin yeterli bilgi ve yeteneğe de sahip olması gerekmektedir. Birey başarmak için ne kadar istekli olursa olsun ve ne kadar çaba gösterirse gösterebilir, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse başarılı olamaz<sup>173</sup>. Örneğin; uzun boylu güçlü, iyi eğitilmiş bir kişi muhtemelen ne kadar yüksek motivasyonlu olursa olsun kısa boylu zayıf ve eğitimsiz bir kişiden daha iyi bir basketbolcu olacaktır. Kurama eklenen bir diğer kavram da "algılanan rol"dür. Her örgüt üyesi başarılı olabilmek için örgütün kendisine yüklediği role dair uygun bir rol anlayışına sahip olmalıdır<sup>174</sup>. Bu model Şekil 2.3.'te gösterilmiştir.



Şekil 2.3. Porter - Lawler motivasyon modeli<sup>175</sup>

<sup>173</sup> Yüksel, Age, s,148

<sup>174</sup> Luthans, Age., s.165

<sup>175</sup> Fatih Taşpınar, *Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar, Eylül 2006, Age., s.42

Porter–Lawler modelinin ilk üç basamağı Vroom’ un beklenti modelinin aynısıdır. Ancak, Porter–Lawler modeli çabanın doğrudan doğruya başarıya ulaştırmayacağına işaret etmektedir. Çabanın başarıya götürebilmesi için bilgi, yetenek ve rol algılamalarıyla desteklenmesi gerekir. Modelde çok önemli diğer bir noktada başarıdan sonra ne olacağıdır. Başarıdan sonra ulaşılan ödüller ve bu ödüllerin algılanma şekli tatminini seviyesini belirler. Bu nokta çok önemlidir; çünkü geleneksel düşünce olan tatminin başarıya ulaştıracağı düşüncesi yerine, başarının tatmine ulaştıracağı düşüncesi getirilmektedir<sup>176</sup>.

### 2.3.2.2. İşlevsel pekiştirme (Şartlanma) kuramı

İşlevsel Pekiştirme Kuramı Harward’lı psikolog B.F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Skinner yıllarca endüstride insan kaynakları uzmanları ve yöneticilerin davranışlarıyla ilgilenmiş ve insan davranışlarının şekillenmesiyle ilgili denemeler yapmıştır. Bu denemelerden elde ettiği sonuç ise davranışların sonuçlarına göre şekillendiği olmuştur<sup>177</sup>.

Bu kurama göre ödüllendirme veya cezalandırma bir faaliyet yapmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak organizma, sonucundan memnun olduğu davranışı tekrar etmek isteyecektir. Böylece davranış tekrar edildikçe iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır<sup>178</sup>.

Skinner’in teorisi öğrenmenin gözlenebilir bir davranış değişikliği fikrine dayanmaktadır. Davranışta meydana gelen değişiklikler bireylerin çevrelerinde meydana gelen olaylara gösterdikleri tepkinin bir sonucudur. Tepki bir kelimeyi tanımlama, bir topa vurma ya da bir matematik problemini çözme gibi bir sonuç meydana getirir. Bir uyarıcı-tepki desteklendiğinde (ödüllendirildiğinde) birey duruma tepki gösterir.

*Olumlu pekiştirme:* Bireye herhangi bir davranıştan sonra olumlu pekiştireç vermenin amacı, ona yaptığı davranışın memnuniyetle karşılandığını ve ileride bu davranışı tekrar göstermesinin istendiğini gösterir. Olumlu pekiştirme bir teşvik aracıdır. Bu teşvik, yaptığı işten gurur duyma, zevk alma, başarısından dolayı çevresinde takdir edilme ve dolayısıyla prestijin artışı şeklinde içsel pekiştireçler olabileceği gibi, prim, ikramiye,

<sup>176</sup> John Naylor, **Management**, Financial Times Professional Limited, London, 1999, s.48

<sup>177</sup> Beach, Age., s.441

<sup>178</sup> Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1995, s.396

zam, terfi, gibi dışsal pekiştireçler de olabilir. Pozitif geliştirme Skinner tarafından en fazla tavsiye edilen yoldur. Bu şekilde yapılan pekiştirme ile organizasyon zarar görmez ve istenilen davranış bireye oldukça açık bir şekilde açıklanmış olur. Olumlu bir pekiştireç açık bir tepki ile ortama konulduğunda bu tepkinin yinelenme olasılığını arttırılır<sup>179</sup>.

*Olumsuz pekiştirme:* Olumsuz pekiştirme bireye gösterdiği davranışın organizasyon tarafından istenmediğini göstermek amacıyla kullanılır. Bu bireyin aynı davranışı tekrarlamaktan kaçınmasını sağlayacaktır. Burada önemli husus bireyin olumsuz davranışı gösterdiği zaman uyarıcının verilmesinin sağlanmasıdır. Örnek olarak, hata yapan kişilere ceza vermek yerine isim belirtmeksizin hatalı malları teşhir etmek, ayrıca doğurduğu zararları açıklamak hataların nereden kaynaklandığını ya da nedenlerini belirtmek yeterli olacaktır<sup>180</sup>.

*Son verme:* Davranışın meydana gelmesinden sonra uyarıcıların nötrlenmesini içerir<sup>181</sup>. Burada işgören eğer aynı hareketi veya davranışı tekrar edecek veya sürdürecektir olursa örgütten geleceğe ilişkin beklentilerini gerçekleştirmeyeceğini idrak etmesi söz konusu olmaktadır<sup>182</sup>. Genelde davranışı gösteren kişinin arkadaşları tarafından dışlanması, prim ödemelerinin yapılmaması veya maaş artışlarının gerçekleştirilmemesi ile istenmeyen davranış ortadan kaldırılır<sup>183</sup>.

*Cezalandırma:* Bireyin istenmeyen davranışları karşısında kendisine ceza verilmesidir. Skinner'a göre cezalandırma toplumlarda davranış kontrolünü en geniş kapsamlı kullanılan tekniktir ve iki şekilde gerçekleştirilebilir. Bunlardan birincisi; fiziksel veya duygusal acı vermek, ikincisi ise yiyecek ve su gibi fiziksel ihtiyaçların giderilmesinin engellenmesi şeklinde cezalandırma. Cezalandırmanın amacı zararlı davranışın durdurulması ve yok edilmesidir. Skinner bazı nedenlerden dolayı cezalandırma yönteminin sık kullanılmasına karşı çıkar<sup>184</sup>. Cezalandırma, kişilere ne yapmaması gerektiğini gösterir fakat onlardan istenilen davranışları göstermeleri için çalışanları şekillendirmez. Aynı zamanda cezalandırılan kişi ceza veren kişiye karşılık verebilir

---

179 <http://www.bote.gazi.edu.tr/boteabd/ofd394/dokumanlar/kuramlar.pdf>

180 Eren, Age., s.396

181 Naylor, Age., s.55

182 Eren, Age., s.397

183 Naylor, Age., s.550

184 Beach, Age., s.441

### 2.3.2.3. Eşitlik kuramı

Organizasyon içerisindeki insan davranışlarını açıklayan teorilerden biri de “Eşitlik Teorisi”dir. Teori ilk olarak Adam (1965) ve Weick (1966) tarafından geliştirilmiş olup sosyal karşılaştırma teorileri serisinin içinde en popüler olanıdır. Sosyal karşılaştırma teorilerinin hepsi kişinin kendisine gösterilen davranışların, diğerleriyle karşılaştırıldığında, ne kadar adil olduğunun algılaması üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu teori dört temel varsayıma sahiptir<sup>185</sup>.

- Eşitlik kişisel çaba yaratır ve devam ettirir.
- Eşitsizlik algılandığı zaman, kişisel motivasyonu azaltıcı bir gerilim oluşturur.
- Algılanan eşitsizliğin büyüklüğü, motivasyon azaltıcı gerilimi artırır.
- Kişiler lehte olmayan eşitsizliği, lehte olan eşitsizlikten daha fazla algılar.

Kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır<sup>186</sup>. Bu değerlendirme ile birlikte birey elde ettiği sonuçlar ışığında işe veya işletmeye karşı belirli bir tutum geliştirir. Değerlendirme sonucu ortaya çıkabilecek durumlar şu şekilde gösterilebilir<sup>187</sup>.

$$\begin{array}{l} \frac{\text{Bireyin Çıktıları}}{\text{Bireyin Girdileri}} = \frac{\text{Diğerlerinin Çıktıları}}{\text{Diğerlerinin Girdileri}} \\ \frac{\text{Bireyin Çıktıları}}{\text{Bireyin Girdileri}} > \frac{\text{Diğerlerinin Çıktıları}}{\text{Diğerlerinin Girdileri}} \\ \frac{\text{Bireyin Çıktıları}}{\text{Bireyin Girdileri}} < \frac{\text{Diğerlerinin Çıktıları}}{\text{Diğerlerinin Girdileri}} \end{array}$$

Birinci durumda eşitlik söz konusuken ikinci ve üçüncü durumlarda eşitsizlik bulunmaktadır. Burada kullanılan girdi ve çıktı kavramları bireylerin algılarına dayanmasıdır. Yaş, cinsiyet, sosyal statüler, organizasyondaki pozisyonları, sınıflandırmalar ve kişilerin çalıştıkları süre girdileri oluştururken, ödüllerin paylaşımı,

<sup>185</sup> Laurence Siegel, Irving M. Lane, **Personell and Organizational Psychology**, İllinois, Irwin Inc., 1987, s.398

<sup>186</sup> Özkalp, Age., s.259

<sup>187</sup> Yüksel, Age, s.150

statüler, promosyon ve iş ile ilgili gerçekler çıktıları oluşturur. Aslında kişisel algıların dayandığı oranlar, kişilerin girdi ve çıktı oranlarına karşı ne kadar değer verdikleri ve aldıklarını göstermektedir.<sup>188</sup> Çizelge 2.2.'de bireysel girdiler ve çıktılar ile bunlar arasındaki ilişki gösterilmiştir.

**Çizelge 2.2. Girdiler ve çıktılar arasında ki ilişki<sup>189</sup>**

<b>Girdiler</b>	<b>Denge</b>	<b>Çıktılar</b>
▪ Efor	İnsanlar; girdileri ve çıktıları arasında adil bir denge olduğunu hissetmek ihtiyacı duyarlar.	▪ Bütün ekonomik ödüller
▪ Sadakat		▪ Ödemeler
▪ Yoğun çalışma		▪ Prim
▪ Bağlılık		▪ Harcamalar
▪ Beceri		▪ Maaş
▪ Kabiliyet		▪ Manevi değerler
▪ Uyumluluk		▪ Saygınlık
▪ Esneklik		▪ Övgü ve teşekkür
▪ Tolerans		▪ Sorumluluk
▪ Azim ve Kararlılık		▪ Eğitim ve gelişim
▪ Amirlere güven astlara destek		▪ Başarı ve ilerleme hissi

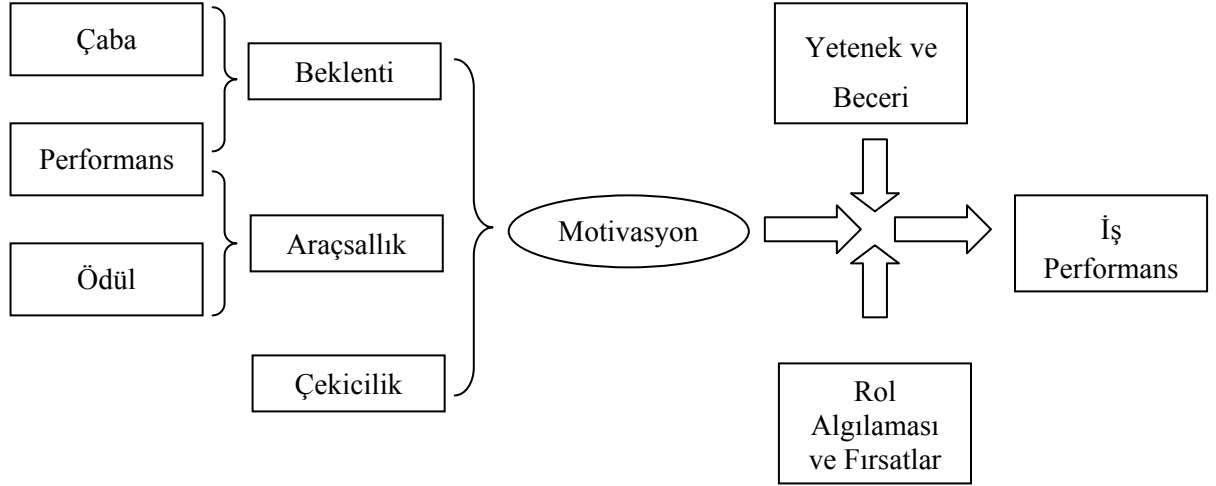
#### **2.3.2.4. Amaç kuramı**

Amaç kuramı 1968'de Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Bu teorinin arkasındaki temel düşünce; işgörenlere hedef belirlemenin onların motive olmasına yardımcı olacağıdır. Hedeflerin belirlenmesiyle birlikte işgörenler, şu an göstermiş oldukları performanslarıyla, amaçlarına ulaşmak için göstermeleri gereken performansı kıyaslama şansı bulurlar. Bir ölçüde insanlar kısa dönemli amaçlarına ulaşamadıkları zaman, kendilerini başarısız hissederler ve eğer amaçlarına ulaşabileceklerine inanırlarsa, bunlara için daha fazla motive olurlar. Hedeflere ulaşmayı başardıklarında,

<sup>188</sup> Luthans, Age., s.165

<sup>189</sup> <http://www.businessballs.com/herzberg.htm>

kendilerini ehliyetli ve başarılı hissederler. Amaç sahibi olmak uzun dönemde performans artırımı sağlar, çünkü nasıl bir performansın beklenildiğini açıkça ortaya koyar. Bu kurama göre oluşturulan model süreci şu şekilde gösterilebilir<sup>190</sup>.



**Şekil 2.4. Amaç belirleme süreci<sup>191</sup>**

Birey motivasyonunda bu teoriyi kullanan yöneticiler amaçlara göre yönetim biçimini kullanmak zorundadır. Amaçlara göre yönetim; bir organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacak sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreç olarak kabul görmektedir<sup>192</sup>.

#### **2.4. Motivasyonun Benzer Kavramlarla İlişkisi**

İşletmelerde verimlilik ve etkinlik artırma teknikleri ile örgütsel davranış konuları arasında anlamlı ve önemli ilişkiler bulunmaktadır. Örgütler işgörenlerinin amaçları ile kendi amaçları arasında uyum sağlamak zorundadırlar ve bu yolla işletmenin verimli ve etkin bir şekilde çalışacağını düşünmektedirler. Konu üzerine yapılan çalışmalar motivasyonun, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel

<sup>190</sup> Greenberg, Age., s.151

<sup>191</sup> Yüksel, Age., s.152

<sup>192</sup> Deniz Yaşar Konur, **İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (2006), s.60

bağlılık ve örgütsel özdeşleşme kavramlarıyla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışmanın bu bölümünde bu ilişki incelenmeye çalışılacaktır.

#### 2.4.1. İş tatmini ve motivasyon

İş tatmini veya doyumunu, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca iş tatmin; işin çekici yönleri, çalışma koşulları, ücret, şirketin takınacağı tutumlar gibi sistem belirleyicileri ile yakından ilgilidir. Çalışanların daha yaratıcı olmaları için uygun ortamların hazırlanması, tüm çalışanlara eşit imkânların sağlanması, yıllık izinlerin düzenli olması, çalışma ortamının ergonomik olması, çalışanların sağlık sorunlarına verilen önem, bağımsız çalışma ortamlarının hazırlanması ve işyerinde yeni bireylerin yönetimlerce korunması gibi faktörler iş tatminini etkileyen faktörlerden birkaçıdır<sup>193</sup>. İş tatmini, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir.

Günümüzde motivasyon, yönetim açısından çok büyük bir problem haline gelmiştir. İleri sanayi toplumlarında otomasyona kayılması ve seri üretime gidilmesi işçinin işinden elde edeceği tatmini daha azaltıcı bir rol oynamıştır. Böyle ortamlarda çalışan işçiler, işlerinden çok daha az zevk almakta ve işi tamamlamak, iş doyumunu elde etmek gibi duygularını tam olarak tatmin edememektedirler<sup>194</sup>.

Motivasyon ile tatmin birbirleriyle yakından ilişkili kavramlardır. Aralarında döngüsel bir sebep-sonuç ilişkisinin olduğu genel bir kanıdır. Genellikle iş tatmini, motivasyona zemin hazırlayan ve onu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini düşük olan işgörenleri motive etmek oldukça güçtür. Düşük iş tatmininde güdüleme söz konusu olsa dahi süreklilik göstermesi mümkün değildir. İş tatmini yüksek olan işgörenlerin örgütün amaçları doğrultusunda güdülenmesi ve davranış değişikliğinin sağlanması oldukça kolaydır<sup>195</sup>.

Bununla birlikte motivasyon-tatmin ilişkisine bakıldığında; tatmin olayının bazı hallerde motivasyonu sona erdirirken, bazı hallerde ise daha da artırıcı etki yaptığı görülmektedir. Şöyle ki; fiziksel olaylar söz konusu olduğunda tatmin gerçekleştiğinde motivasyon ortadan kaybolmaktadır. Örnek olarak; susuz bir insanın susuzluğunu

<sup>193</sup> Salih Zeki İmamoğlu, Halit Keskin ve Serhat Erat, “Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:11 Sayı:1 Manisa (2006), s.169

<sup>194</sup> Eren, Age., s.68

<sup>195</sup> Akıncı, Agm., s.7

gidermesi ile su bulma güdüsünün kaybolması verilebilir. Bunun yanında, yeni bir olayın keşfi ya da kazanılan bir başarının yarattığı tatmin bireyi daha da ileri düzeydeki tatminlere başarılarla doğru motive edecektir. Örneğin; orta kademedeki bir yönetici olma yolunda motive edilen bir alt kademe yöneticisi, bu mevkiye geldiğinde sağladığı başarıyla, bir üst kademeye ulaşmak yolunda daha da fazla motive olacaktır.

#### 2.4.2. Örgütsel bağlılık ve motivasyon

Örgütsel bağlılık; işgörenin, örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duyduğu güçlü arzu şeklinde tanımlanmaktadır<sup>196</sup>. Örgütsel bağlılık, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir.

İşgörenleri kurum yararına hareket etmeleri için motive etmek ve onları uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. İşgörenleri verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir. Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileriye de en iyi uygulamaların olduğu kurumlar, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar. Bu pozitif atmosfer, yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren birçok yararlar sağlar<sup>197</sup>.

Örgütsel bağlılık, örgütsel başarının arkasındaki sürükleyici güçtür. Konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılıkla iş performansı, örgütsel uyum, verimlilik, kalite ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki görülürken, iş gücü devir oranı ve devamsızlık arasında ise olumsuz bir ilişki gözlenmiştir<sup>198</sup>. Bunlardan özellikle iş doyumunu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir<sup>199</sup>.

<sup>196</sup> Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıstay Dergisi*, Sayı:59, Ankara, s.125

<sup>197</sup> Hasan İbicioğlu, "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", *D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1, İzmir, (2000), s.15

<sup>198</sup> Ömer F. İşcan ve Atılhan Naktiyok,"Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt:59, Sayı 1, 2004

<sup>199</sup> Bayram, Agm., s.135



Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, kendileri istedikleri için örgüt içinde kalırlarken; devam bağlılığı güçlü olanlar, şartlar öyle gerektirdiği için örgütte kalmaya devam ederler. Normatif bağlılıkta ise, örgütte kalmak vicdani-ahlaki bir sorumluluk olarak değerlendirilmektedir<sup>200</sup>.

Yapılan araştırmalara örgüte bağlılığı yüksek olan işgörenler, görevlerini yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada ekstra çaba sarf ederler ve örgütleri ile olumlu ilişkiler kurarak daha uzun süre üyeliklerini devam ettirirler. Örgütsel bağlılık gösteren işgörenler, içsel olarak motive olurlar. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir. Yüksek örgütsel bağlılığın sonuçlarını; işgörenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimlikleşmeleri, örgüte karşı olan yüksek sadakat tutumları ve çalıştıkları örgütün başarılı olabilmesi için gösterdikleri ilgi şeklinde özetlemek mümkündür.

### 2.4.3. Örgütsel özdeşleşme ve motivasyon

Özdeşleşme, bağlılığın ikinci aşamasıdır. Özdeşleşme; bireyin değer verdiği şey ya da şeyler karşılığında örgütü ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesidir. Örgütle özdeşleşmiş işgörenin, gönül gücü ve işten doyumunu yüksek, buna karşılık görevi ile ilgili belirsizliğe ve ikircikliğe karşı hoşgörüsü düşüktür. Örgütle özdeşleşen işgören, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak benimser<sup>201</sup>.

Çok geniş bir bakış açısıyla örgütsel özdeşleşme örgütle dayanışma duyguları içinde olmayı, örgüte tutumsal ve davranışsal destekte bulunmayı ve örgüt üyelerinin paylaştığı ayırt edici niteliklerin algılanmasını içerir. Bazı araştırmacılar ise örgütsel özdeşleşmeyi; örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması süreci olarak ifade etmişlerdir. Örgüt üyeleri kendilerini farklı, merkezi ve kalıcı niteliklere sahip bir sosyal grup (örgüt) içinde sınıflandırdıkları zaman örgütsel özdeşleşme güçlenmektedir<sup>202</sup>.

<sup>200</sup> Hakan Dilek, **Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Gebze, 2005, s.33

<sup>201</sup> Bayram, Agm., s.131

<sup>202</sup> Ömer Faruk İşcan, “Dönüştürücü / Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıklarının Rolü”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (11)**, 2006, s.163

Örgüt, işgörenin bağlılığını, örgütle özdeşleşmeye dönüştürmeye çalışır. Örgütle özdeşleşen işgören örgütün yararlarını kendi yararlarından önde tutarak, elinden geldiğince özverili davranır. Yöneticiler için örgütle özdeşleşen bir işgören, bulunmaz bir işgören gücüdür. Bireyler açısından ise örgütle özdeşleşmenin tek nedeni yapılan işten doyum almaktır. Bir işgören, örgütünden başka, kendi göreviyle ya da örgüt içinde üyesi olduğu küme ile de özdeşleşebilir.

Çalışanların örgütle özdeşleşmeleri, yaptıkları işin onlar için daha anlamlı olmasını sağlar ve böylece onları daha fazla motive eder. Örgütleriyle özdeşleşen işgörenler, kendi istekleriyle örgütlerini destekleyici davranışlara yönelirler ve örgüt yararına gönüllü olarak çaba sarf ederler<sup>203</sup>. Eğer bir işgören işi ile özdeşleşmiş ise, işi ile sorunlar ortaya çıktığında da, tıpkı kendi kişisel sorunuymuş gibi doğal olarak bu sorunları çözmeye güdülenir. Bu yüzden işi ile özdeşleşmiş olan işgörenlerin sorunu çözmeyi yüklenmesi kendiliğinden oluşacağından, yöneticinin bu işgörenleri motive etmesi kolaylaşır<sup>204</sup>.

#### 2.4.4. Örgütsel vatandaşlık ve motivasyon

Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde tam olarak ve doğrudan dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı olarak tanımlanmaktadır<sup>205</sup>. Gönüllülük kavramı ile bu tür davranışın bireyin organizasyondaki rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği bir davranış olmadığı, aksine kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği anlatılmak istenmiştir<sup>206</sup>.

Örgütsel vatandaşlık davranışı iki şekilde ortaya çıkar. Bunlar; örgüt amaçları doğrultusunda yapılan olumlu faaliyetler ile örgüt için yapmaktan kaçınılan zararlı faaliyetlerdir. Birinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım ve katkı şeklinde, ikinci tür ise, örgütsel yapıya zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde ortaya çıkar. Bu iki tür arasında anlamlı bir farklılık vardır. Organizasyona katkı şeklinde ortaya çıkan türde, bireylerin örgüt için aktif bir

<sup>203</sup> İşcan, Agm., s.161

<sup>204</sup> Ergül, Agm., s.68

<sup>205</sup> Mahmut Özdevecioğlu, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003, s.117 - 135

<sup>206</sup> Janset Özen İşbaşı, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nevşehir, 2000, s.359

şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekir. Bu tür davranış gösteren çalışanlar aktiftir, üretkendir ve çalışkandır. Zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan davranışlarda ise temel mantık örgüte katkıda bulunmak değil örgüte zarar vermemektir. Teoride böyle bir farklılık bulunsa da, uygulamada her iki davranış da arzulanan davranıştır. İster aktif katılım ister kaçınma şeklinde ortaya çıkmış olsun önemli olan örgütsel etkinliği ve verimliliği artıracak davranışlarda bulunmaktır<sup>207</sup>.

İşgörenler, örgütün biçimsel ödül ve ceza sisteminden beklentisi veya korkusu olmadan da, örgüte duyduğu bağlılık sayesinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilir<sup>208</sup>. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri ve örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Çalışanların vatandaşlık davranışı arttıkça örgütteki iş başarımları düzeyi de yükselir. Yöneticiler için bireylerin iş başarımları düzeylerinin yükselmesi amaçlara ulaşılması yolunda önemli bir unsurdur.

İçsel olarak motive olmayan bir işgörenin örgütsel vatandaşlık gösterebilmesi neredeyse imkânsızdır. Yaptığı işe karşı olumlu tutumlar sergileyen birey bulunduğu ortamın ve ürettiği her türlü çıktının en iyi olabilmesi için elinden gelen her türlü davranışı gösterecektir. Bu da bir kısım problemlerin kendiliğinden çözülmesine neden olarak ve örgütsel başarımın artmasına katkı sağlayacaktır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı; ustabaşına, amirlere yardımcı olan gönüllü davranışları içerir. Organizasyona yeni katılanlara yardım etme, diğerlerinin haklarını yememe, ilave mola vermeme, işletme toplantılarına düzenli katılma, sorumluluk alma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'na yönelik temel işlerle ilgili sorunlarda diğer işgörenlere gönüllü olarak yardım etme gibi davranışları içermektedir.

## 2.5. Değişen İşgören Profili ve Motivasyon

Son yıllarda gelişen yeni teknolojiler, ortaya çıkan yeni yönetim anlayışları, ülkeler arasında ekonomik ve sosyal bütünleşmeyi hızlandıran küreselleşme olgusu ve artan rekabet ortamında, belirginleşen esnekleşme arayışları ile ailevi ve sosyal

<sup>207</sup> Özdevecioğlu, Agm., s.118

<sup>208</sup> Sevinç Köse, Burak Kartal, Nilgün Kayalı, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 20, (Ocak – Haziran 2003), s.7

ihtiyaçlar bugüne kadar standart kabul edilen çalışma biçimlerini değiştirmiş ve yeni çalışma biçimleri ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Kitlesel üretimi, iş paylaşımını ve tam günlük istihdamı esas alan çalışma şeklinin, talep farklılaşmalarına, ürün çeşitlenmesine, değişen üretim ilişki ve tarzlarına cevap verememesi nedeniyle, işçi-işveren ilişkilerinde daha esnek ve dinamik bir yapı ortaya çıkmıştır<sup>209</sup>. Bu örgütsel değişimler bazı yeni işgören profillerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İlerleyen bölümlerde bu yeni işgören profillerinin özellikleri ve nasıl motive edilebilecekleri açıklanmaya çalışılmıştır<sup>210</sup>.

### 2.5.1. Bilgi işçileri

Teknolojinin gelişimi ve şirketlerde etkin olarak kullanılmaya başlanmasıyla birlikte, mavi ve beyaz yakalılardan sonra bilgi işçileri ya da altın yakalılar olarak adlandırılan yeni bir işgören sınıfı çalışma hayatında yerini almıştır. Genel olarak bilgi işçileri, mevcut olan yüksek teknoloji ürünü iletişim olanaklarını, bilgisayarları ve yüksek teknolojiyle çalışan her türlü araçları kullanabilen teknik sınıflara ait işgörenlerdir.

Bu gruba giren işgörenler teknolojiye olan yüksek bağımlılıklarından ve ancak teknolojinin getirdiği yeniliklere sahip oldukça varolacaklarını bildiklerinden dolayı sürekli olarak kendilerini geliştirmek isterler. Bu yüzden onlara verilebilecek her türlü eğitim, motivasyonlarına önemli derecede katkı sağlayacaktır. Bünyesinde bilgi işçisi bulunduran örgütler, bu işçilerin kendilerini geliştirebilmeleri için onlara her türlü kolaylığı sağlamalı, gerek hizmet içi eğitim programları gerekse örgüt dışındaki eğitim imkânlarından faydalanabilmeleri için onlara yardımcı olmalıdır<sup>211</sup>.

Altın yakalılar çalışarak kendilerini ifade ederler. Bu yüzden onların sadece kendi işlerini yapabilmeleri, gereksiz ayrıntılar içinde boğulmamaları sağlanmalıdır. Özellikle işe ilk girdikleri andan itibaren iyi bir uyum eğitimi verilmeli, kendilerinden beklenen onlara açık bir ifade ile kesin sınırlar içerisinde söylenmeli, belirli aralıklarla kontrol edilerek kendilerini değerli hissetmeleri sağlanmalı ve son olarak işletmenin

<sup>209</sup> Nihat Yüksel, "Çalışma Hayatında Esnekleşme İhtiyacı", **İşveren Dergisi**, (Şubat 2003)

<sup>210</sup> Stephen P. Robbins, "Managing Today", San Diego State University, Prentice Hall, New Jersey, 1999, s.25

<sup>211</sup> Burak Arzova, "Bilgi Çağının Yeni İşçileri Altın Yakalıların Motivasyonu", **"İş,Güç Bakış" - İş Yaşamı Dergisi**, Sayı:7 (Ocak 2003)

çeşitli departmanları arasında rotasyona tabi tutularak örgütün bir bütün halinde işleyişi konusunda bilgilendirilmeleri sağlanmalıdır.

Ayrıca verilecek tatmin edici ücret, saygınlık, zorlayıcı görevler yerine esnek çalışma ortamı ve saatleri de bilgi işçilerinin motivasyonları açısından önemli etmenlerdir. Bu kişiler yaşam kalitesine, iş zamanları üzerindeki kontrole, iş özerkliğine ve serbest zaman mevcudiyetine daha fazla önem verdiklerinden, çalışma saatlerinde esneklik gösteren şirketlere daha fazla ilgi göstermektedirler<sup>212</sup>.

### 2.5.2. Geçici çalışanlar

Belli bir proje ya da görev için tam zamanlı ancak belirli bir süre için çalışan işgörenlerdir. Sözleşmeli çalışanlar olarak da adlandırılır. Bu sözleşmelerin süresi birkaç hafta olabileceği gibi birkaç yılda olabilir. İşletmeler bünyelerinde bulunmayan ya da yalnızca kısa bir süre için ihtiyaç duydukları uzmanlık ve bilgiye ulaşabilmek için bu tür çalışanlara ihtiyaç duyarlar. İşgören için ise kısa dönemli ya da geçici çalışmak isteyenler bu tür çalışmayı tercih ederler<sup>213</sup>.

Günümüzde bu gruba giren çalışanların sayısı giderek artmaktadır. Bu tarz işlerde çalışanlara örnek olarak küçük şirketler için çalışan muhasebeciler, bir bilgisayar üreticisi firma adına yeni nesil bir işlemci dizaynı projesinde görev alan bir elektronik mühendisi veya bir uçak üretim işletmesinde çalışanlara uygulanan çok yönlülük bilincini geliştirmeye yönelik şirket içi bir kursta görev alan bir eğitim uzmanı verilebilir.

Bu tip çalışanların ortak özelliği, yaptıkları işin doğası gereği, iş yaptıkları şirketlerle herhangi bir bağlılıklarının olmayışıdır. Bağımsız ve esnek zamanlı çalışma ortamının yaratılması bu tür çalışanlar için en etkili motivasyon aracıdır. Yöneticiler tarafından sürekli kontrol edilmek yerine iş sonuçlarına göre değerlendirilmeyi yeğlerler. Bu tür çalışanları motive edebilecek diğer bir etkili araçta ödenecek tatmin edici bir ücrettir. Örgüte bağlılık süreci kısa süreceğinden maaşın iyi olması çalışanları yüksek performans sergilemeye itebilir. Motive edecek diğer faktörler ise kendilerini zorlayıcı görevler ve yeni beceriler kazandıracak fırsatlar vermektir.

<sup>212</sup> Serkan Bayraktaroğlu ve Murat Tunçbilek, "Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü", **Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, s.542

<sup>213</sup> Toker Dereli, "Teknolojik Değişmeler, Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri", (2000-2006), s.5

### 2.5.3. Esnek zamanlı çalışanlar

Örgütle yaptığı anlaşma uyarınca klasik çalışma zamanları dışında çalışan işgörenlerdir. Bu, günün belirli saatlerinde çalışıldığı “part- time” çalışma şeklinde olabileceği gibi, sadece haftanın belirli günlerinde çalışılan sıkıştırılmış iş günleri şeklinde de olabilir. Bu tamamen örgütle işgören arasında yapılan anlaşmaya bağlıdır. İşgörenlerin bu şekilde çalışmayı tercih etmelerinin çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Okula devam eden öğrenciler, birkaç yerde birden çalışan doktorlar, uzmanlar, öğretim elemanları, çocuklarına bakmak için belirli zamanlarda evde bulunması gereken kadınlar genelde bu şekilde çalışmayı tercih etmektedirler.

Bu tür çalışanlar işlerini sadece para kazanmalarını sağlayacak bir araç olarak gördükleri için buldukları örgüte bağlılıkları yok denecek kadar azdır. Normalde tam zamanlı çalışanlardan daha düşük ücret alırlar, iş güvencelerinin yoktur ve buldukları şirkette ilerleme şansları düşüktür. Ayrıca örgüt içerisinde buldukları süre kısıtlı olduğu için diğer çalışanlarla yeterli sosyal ilişkiler kuramazlar<sup>214</sup>.

Bu tür çalışanlar içinde en etkili motivasyon aracı paradır. Kendilerine verilecek tatmin edici bir ücret onların verimli çalışmalarını sağlayabilir. Ayrıca diğer işgörenlerle ilişkilerini geliştirilerek örgütsel bağlılıklarını arttıracak sosyal faaliyetlerin uygulanması, sağlık sigortası, şirket hisselerine ortak etme, uygun emeklilik planlamaları gibi iş güvencelerini artıracak uygulamalar bu tür işgörenlerin motivasyonlarının arttırılmasında uygulanabilecek yöntemlerdir<sup>215</sup>.

### 2.5.4. Profesyoneller

İş dünyasında uzmanlaşmanın gittikçe önem kazanmasının bir sonucu olarak bilgi çağında profesyonellerin baskın bir işgücü olacağı görülmektedir. Profesyoneller için meslek hayatlarının başında teknik bilgi ve beceri önemli iken, sonraki yıllarda yönetim alanı, hem maddi hem de manevi ödüller, hem güce sahip olma bakımından tercih edilmektedir<sup>216</sup>.

Profesyonellerin karakteristik yapıları incelendiğinde en önemli özelliklerin sürekli değişim ve gelişmeye verdikleri önem olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu tür bireyler için işin kendisi oldukça önemlidir ve kendilerini geliştirmenin ve ifade

<sup>214</sup> <http://www.isguc.org/ocakir1.htm>

<sup>215</sup> Kordon, Age., s.66; Robbins, Age., s.422

<sup>216</sup> Erdoğmuş, “Bilgi Toplumunda Profesyonellerin Kariyeri: Ampirik Bir Araştırma”, s.435

etmenin bir yoludur. Profesyoneller üzerinde yapılan çalışmalar onların motive edilerek daha verimliliği çalışmaları için iki basamaklı kariyer yolunun da dâhil olduğu çeşitli yaklaşımlar ortaya koymuşlardır.

Bu araştırmalara göre profesyonelleri motive edici unsurlar listelendiğinde para ve terfinin onlar için çok altlarda yer aldığı asıl önemli olanın işin tamamlanması sonucu elde edilen manevi tatmin duygusu olduğu belirlenmiştir. İlgi duydukları alanlarda kendilerini geliştirme fırsatı vermek, eğitim seminerler gibi öğretisel imkânlar tanımak profesyonelleri motive etmek kullanılabilecek diğer motivasyon araçlarıdır<sup>217</sup>.

### 2.5.5. Takım çalışanları

Takım, iş sürecinde birbirine bağımlı ve genel bir amaca ya da misyona yönelmiş, her birinin özel bir rolü ya da fonksiyonu yerine getirdiği, sorumluluğun paylaşıldığı iki ya da daha fazla kişiden oluşan bir grup olarak tanımlanmaktadır.

Takım çalışmasında işgörenler, üretimin yalnızca küçük bir bölümüne katılarak monoton bir iş sürecine sahip olmaksızın, üretimin bütününde yer alarak ve çalışma arkadaşları ile birlikte ortaya çıkardıkları sonucu görerek işlerinden daha fazla doyum almakta, işlerinde anlam bulmaktadırlar. Takım çalışması; hem çalışma arkadaşları ile dayanışma ve işbirliğini artırıcı bir özellik taşımakta hem de çalışanların bir işi birlikte tamamlamanın verdiği anlamı elde etmelerini sağlayabilmektedir. İşgörenlerin işin yapılmasında birlikte karar vermeleri ve sorumlulukları paylaşmaları, yönetimin kendilerine duydukları güveni algılamalarını ve onların da yönetime güven duymalarını kolaylaştırmaktadır<sup>218</sup>.

Takım çalışmasının iş paylaşımından farkı, işin yapılması sırasında bütün takım üyelerinin bir arada olması, yine normal çalışma sürelerinde çalışmaları, işin bir bölümünü üstlenerek sorumluluğu paylaşmalarıdır. Takım çalışmasının yönetim açısından en büyük avantajı yetki ve sorumlulukların daha alt düzeylere devredilmesi, denetim fonksiyonunu yükünün hafiflemesidir. İş yerinde daha katılımcı bir ortam yaratan takım çalışmasında, bireylerin işten aldıkları doyum ve moralleri yükselmekte, devamsızlık ve işgücü devri azalmakta, çalışanlar arasında dayanışma artmaktadır<sup>219</sup>.

<sup>217</sup> <http://www.isguc.org/ocakir1.htm>

<sup>218</sup> Dereli, Agm., s.7

<sup>219</sup> <http://www.isguc.org/ocakir1.htm>

Takım çalışanlarının motivasyonunda kullanılan etkili araçlar; yüksek ücret, dayanışmayı artıracak esnek bir çalışma ortamı ve iş rotasyonu vasıtası ile sağlanabilecek kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının tatmini olarak gösterilebilir.

### 2.5.6. Uzaktan çalışanlar

Bu tür çalışanlar, iş yaşam kalitesine, iş zamanları üzerindeki kontrole, iş özerkliğine ve serbest zaman mevcudiyetine daha fazla önem vermektedir. Bu da, daha fazla esnekliğe izin veren işyeri düzenlemelerine olan ilgiyi artırmıştır. Artık işletmeler maksimum esnekliği teşvik eden insan kaynakları uygulamalarını benimseyerek, insan kaynaklarının planlanmasını yeniden şekillendirmektedir. Zira teknolojik gelişmeler bilgi işçilerinin üstlerinden ve meslektaşlarından uzakta çalışabilme imkânı yaratmıştır. Bunun sonucunda da işgörenlerin evden çalışmasına imkân tanıyan iş düzenlemeleri ortaya çıkmıştır<sup>220</sup>.

Özellikle bilgi teknolojileri alanında faaliyet gösteren bireyler tarafında tecih edilmeye başlanan uzaktan çalışma olgusu son 15-20 yılda iş dünyasında giderek daha sık kullanılmaya başlanmıştır. Bu tarz çalışma; işgörenlerin verimliliğini, etkinliğini ve moralini arttırması, çocuk ya da yaşlı aile fertlerinin bakımından sorumlu olan, işletme için değerli ve yüksek nitelikli olan bireylerin işgücü olarak elde tutulmasını sağlaması, merkez işyerinin alan olarak rahatlaması, yüksek nitelikli ve kilit çalışanların gönüllü ayrılmalarını ve emekli olmalarını önlemesi, devamsızlık ve geç kalma sorununu ortadan kaldırması, özürü ve sakat bireylerin istihdam edilmesini kolaylaştırması işveren açısından uzaktan çalışmayı cezbeden özelliklerdir.

İşgören açısından ise uzaktan çalışma; ailevi kişisel öncelikleri dikkate alarak iş programlama da esneklik sağlaması, iş sorumlulukları ile kişisel sorumlulukları dengeleme yoluyla yaşam üzerinde daha fazla kontrol elde etmeyi kolaylaştırması, bireylerin fiziksel olarak daha rahat bir ortamda daha rahat giysilerle sabit bir çalışma zamanı olmaksızın istediği zaman ara vererek çalışmasına olanak tanınması, bireyin ulaşım, giyim, yemek ve çocuklarının bakım masraflarını azaltması, yönetici baskısı ve çocuklarını merak etmekten doğan stresi ortadan kaldırması, kariyerinde plato

---

<sup>220</sup> Naktiyok vd. "İşgörenlerin Evden Çalışmaya İlişkin Tutumları: Bireysel Özellikler Ve İş Sürükleyicileri Açısından Bir Uygulama", s. 54



döneminde olan ve özellikle yaşı ilerlemiş olan çalışanların yenilenmesi nedenlerinde dolayı tercih edilmektedir<sup>221</sup>.

Literatürde daha önce yapılan çalışmalar sonucu uzaktan çalışmanın işgörenlerin iş tatmini ve motivasyonlarını artıracığı kabul edilmiş olsa da bu tarz çalışanların sosyal izolasyondan kaynaklanan bir takım olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu tarz çalışanları motive etmenin en etkili yolu esnek çalışma imkânları olarak gösterilmektedir. Ayrıca; örgütsel bağlılıklarının artırılması maksadıyla düzenlenebilecek sosyal içerikli toplantılar, diğer işgörenlerle aynı oranda kariyer imkânına sahip olma ve kendilerini örgütün bir parçası olarak hissedebilmeleri için uygulanacak yöntemler bu tarz çalışanların motivasyon seviyelerinin yükseltilerek daha verimli çalışmalarına neden olabilecektir.

---

<sup>221</sup> Aksoy, Agm. s. 60

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ÇALIŞMA YAŞAMINDA MOTİVASYON VE KARIYER İLİŞKİSİ

#### 3.1. İşgören Motivasyonunda Özendirici Araçlar

İşgörenleri motive etmek için artık sadece maddi ödüller yeterli olmamaktadır. Başka bir deyişle bir işgören yalnız paraya, maddeye ilişkin ihtiyaçlar peşinde değildir. Bir işgören psikolojik ve sosyal ihtiyaçların bir kısmını da bulunduğu örgütten sağlamak ister. Bu yüzden, işgörenlerin örgütte fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabileceği iyi bir yönetime ihtiyacı vardır. Bu işlev yöneticiler tarafından ne denli iyi yerine getirilirse, işgörenler de örgütte o denli özdeşleşerek örgüte bağlanırlar<sup>222</sup>.

Merkezcil ve geleneksel yönetim anlayışı içinde motivasyon büyük ölçüde ekonomik araçların kullanılmasına ve sıkı denetime tabiidir. Oysa merkezcil olmayan modern yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerde ekonomik araçlar kadar psiko-sosyal ve örgütsel-yönetsel araçlara da eşit ölçüde yer verilir. Uzun dönemde bu ikinci yönetim politikasının motivasyon konusunda daha başarılı olduğu söylenebilir.

Bireyin motivasyonu öncelikle onun kişilik yapısına, daha sonra beklentilerine, içerisinde bulunduğu ulusal ve örgütsel kültür değerlerine göre değişim gösterebilmektedir. Bu noktadan hareketle tüm çalışanlar için tek bir motivasyon aracının yeterli olamayacağı söylenebilir. Ayrıca birey motivasyonunda hangi motivasyon aracının kullanılacağı yanı sıra bunun ne zaman ve ne ölçüde kullanılması gerektiği de oldukça önemlidir. Yerinde ve zamanında kullanılmayan bir aracın işgören motivasyonuna yeterli katkıyı sağlayamayacağı açıktır.

Motivasyon araçları her ne kadar farklılık gösterse de, amaç bireyi tatmin ederek çalıştığı işte motivasyonunu artırmak ve onun işletme hedefleri doğrultusunda çalışmasını sağlamaktır. Genel olarak motivasyon araçları; ekonomik, psiko sosyal ve örgütsel-yönetsel araçlar olmak üzere üç başlık altında incelenir<sup>223</sup>.

#### 3.1.1. Ekonomik araçlar

İnsanlar öncelikle temel ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlayacak parayı kazanmak için çalışırlar. Özellikle fazla yetenek gerektirmeyen işlerde çalışan sosyo-

<sup>222</sup> Ergül, Agm., s.68

<sup>223</sup> <http://uzak.mersin.edu.tr/UZAK/TP/haberlesme/iy-202/isy-3.pdf>

ekonomik düzeyi düşük işgörenler için en önemli motivasyon kaynağı yapılan iş karşılığında alınan ücrettir. Aynı zamanda bir statü göstergesi olan ücretin, örgütün her kademesindeki çalışanlar için önemli bir motivasyon aracı olduğu söylenebilir. Eğer işgören bulunduğu örgütte hak ettiği ücreti aldığına inanıyorsa, motivasyonu yüksek olacaktır; aksi halde bu durum motivasyonunu ve iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir. Günümüzde işgören motivasyonunda kullanılan ekonomik araçlar; ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödül olarak dört kategoride toplanır.

### 3.1.2. Psiko- Sosyal araçlar

Günümüzde artık işgören motivasyonu için paranın tek motivasyon aracı olarak kullanılamayacağı yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Ekonomik yönden belirli bir noktaya gelen bireyler için yapılan ücret artışları motivasyonun yükselmesi için çok önemli bir etken olma özelliğini kaybetmektedir. İşgörenler bu noktada başka birtakım ihtiyaçlarını tatmin etmek isterler. Ekonomik yönden tatmin olmuş işgörenleri motive etmek için kullanılan psiko-sosyal ilerleyen bölümlerde açıklanmıştır.

#### 3.1.2.1. Bağımsız çalışma

İşgören belli bir serbestlik ortamında çalıştığı ve geliştiği takdirde, kendisinin bir kişi, grubun bir üyesi, elinden bir şey gelen ve grup içinde değeri olan bir işgören olduğunun farkına varır. İşgörenlerde bu türden hislerin geliştirilmesi tamamen yöneticilerin yaklaşımına bağlıdır<sup>224</sup>.

İşgörenlerin çoğu, bağlılık duygusunu tatmin etmek veya kişisel gelişme gücünü artırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinmelerine önem verir<sup>225</sup>. İnisiyatif kullanarak belirli bir işi başarıyla tamamlayan işgörenin hem kendine güveni artar hem de güvenildiğini düşündüğü için kendisini değerli hisseder ve bir sonraki aşamada sorumluluk almaya çalışır. Bu da işgörenin örgütsel bağlılığını arttırarak örgütle özdeşleşmesini sağlar.

<sup>224</sup> Kurban Ünlüöner, Müjdat Ertürk ve Atınç Olcay, "Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 6 Sayı:19, (Kış -2007), s.11

<sup>225</sup> Akat vd., Age., s.278

Özellikle yönetici adaylarına inisiyatif kullanmaları için fırsat tanımak onların bireysel gelişimleri açısından çok önemlidir. Kullanılan inisiyatif, her kademedeki yöneticinin bir üst görev kademesine daha hazırlıklı olmasına yardımcı olur. Bu nedenle özellikle merkezci yönetim anlayışını benimseyen örgütlerde, işgörenlere belirli bir serbestlik tanınmalı ve kontroller iş bitirdikten sonra yapılarak işgören sonuca göre değerlendirilmelidir.

### 3.1.2.2. Değer ve statü

Kendini değerli hissetme her insan için önemli bir ihtiyaçtır. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan işgören, çektiği zahmetin ve eziyetin şiddetini az duyar ya da hiç aklına bile getirmez. Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar. Böylece işgören, örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi için de bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır. Bu arada işletmenin amaçlarına ulaşmasında işgörenin fedakârca çalışmaları ve değerli katkılarının büyük bir önemi olduğunu bildirilerle ve yapılan toplantılarla çekinmeden duyurulmalıdır<sup>226</sup>. Bulunduğu örgütte kendisine yeterli değer verilmediğini düşünen işgörenlerin verimli olabilmesi neredeyse imkânsızdır. Bazı kimseler kendi katkıları olmadığı zaman grup çalışmalarının aksayacağını ve verimin azalacağını düşünerek kendilerinin örgüt içi statülerini yüksek görür ve bundan derin bir tatmin duyarlar<sup>227</sup>.

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte anılır. Dolayısıyla gerçek bir statüye sahip olan kimse, bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunan kişilerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu anlamına gelmektedir.

---

<sup>226</sup> Ünlüönen vd., Agm., s.12

<sup>227</sup> Ergül, Agm., s.75

### 3.1.2.3. Gelişme ve başarı

Japon yönetim kültüründe “kaizen” olarak adlandırılan sürekli gelişme, örgütün her kademesindeki işgören için önemli bir motivasyon aracıdır. Sürekli gelişerek sınırlarının genişlediğini gören işgörenler psikolojik bir tatmin duygusuna kapılırlar. Bu imkânı sağlayan örgütlerine karşı kendilerini borçlu hissederek ve bu borcu ödemek için daha fazla çalışırlar. Özellikle değişen örgüt yapısı ve artan teknoloji kullanımı örgütlerde sürekli uygulanacak işgören geliştirme faaliyetlerini zorunlu kılmıştır.

Gerçekleştirdiği herhangi bir faaliyetten sonra işgörene mutlaka bir geri dönüşüm verilmelidir. Bir işyerinde üstü tarafından başarısı yeterli ölçüde değerlendirilmeyen, üstleriyle uyumlu çalışamayan, etkili iletişimde bulunmayan ve kendine haksız davranıldığını hisseden bir işgörenin işyerindeki motivasyonu, tatmini ve verimliliği olumsuz olarak etkilenir<sup>228</sup>. Bir işletmenin başarısı, çalışanlarının teker teker başarısına bağlı olduğundan bireyin yeteneklerini geliştirmesi, yükseltmesi ve başarılı olması şirket başarısının da yükselmesine katkıda bulunur<sup>229</sup>.

### 3.1.2.4. Çevreye uyum

İşgörenler çalıştıkları örgütün fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyal ortamına da uyum sağlamak zorundadırlar. İşgören işe ilk girdiği zaman mesai arkadaşlarıyla en kısa zamanda iletişime geçmeli onları tanımaya çalışırken, kendini de tanıtmalıdır. İşgören yeni katıldığı örgütün geleneklerine ve kurallarına en kısa zamanda uyum sağlayarak, üzerindeki yabancılaşma duygusunu atmalıdır. Böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli bir şekilde uygulamalıdır<sup>230</sup>.

Örgütler yeni katılan işgörenlerin örgüte uyum sağlama süreçlerini hızlandırmak için sosyalizasyon programları uygularlar. Sosyalizasyon süreci ne kadar iyi değerlendirilir ve işgörenin uyumu ne kadar çabuk sağlanırsa, bireyin örgüte sağladığı katkı o kadar yüksek olur. Oryantasyon aşamasında organizasyonda bireyin yalnız bırakılması onun uyumunu zorlaştıracak ve belki ileride tamiri çok zor ya da mümkün olmayan hasarlar bırakacaktır.

<sup>228</sup> Naktiyok vd., “İşgörenlerin Evden Çalışmaya İlişkin Tutumları: Bireysel Özellikler ve İş Sürükleyicileri Açısından Bir Uygulama”, s.61

<sup>229</sup> Taşpınar, Age., s.67

<sup>230</sup> Ünlüöner vd., Agm., s.19

### 3.1.2.5. Psikolojik güvence

Bireyler genellikle büyük ve kurumsallaşmış şirketlerde çalışmak isterler. Bu tür şirketler sağladığı ekonomik ve sosyal imkânlardan dolayı ( sağlık sigortası, borç alma olanağı gibi ) işgörenler tarafından özellikle tercih edilmektedirler. Aynı zamanda bu örgütler işgörenlerini her türlü olumsuz duruma karşı koruyarak onların kendilerini güvende hissetmelerine neden olurlar. Bu güvence ekonomik olabileceği gibi psikolojikte olabilir.

Yaşanan örgütsel değişimlerle birlikte işgücü ihtiyacı azalan ya da maliyet azaltma yoluna giden örgütlerde, işten çıkarma vakaları sıkça görülmektedir. Bu durum örgütte kalan işgörenlerin kendi gelecekleri hakkında korku duymalarına neden olur. Burada önemli olan örgütün işçi çıkarması değil bu çıkarımı nasıl yaptığıdır. İşten çıkarmadan önce verilebilecek psikolojik yardım, kazanılmış ekonomik ve sosyal hakların tam olarak verilmesi veya günümüzde bazı büyük şirketler tarafından uygulanan toplu iş bulma faaliyetleri bu kaygının azaltılmasına yardımcı olabilir.

### 3.1.2.6. Sosyal uğraşlar

İşgörenler için düzenlenen sosyal faaliyetler, örgüt içerisinde birlik ruhunun gelişmesine ve biz bilincinin oluşmasına yardımcı olur. Çalışanların kalıplaşmış iş ortamı dışında bir araya gelmeleri hem kendi aralarında hem de yöneticileriyle hiyerarşik düzen dışında görüşmeleri birbirlerini daha iyi tanımalarına olanak tanır. Bu durum örgütsel bağlılığın artırılmasına katkı sağlar. Sosyal ve kültürel geziler, ayrılış ve katılım yemekleri, sinema-tiyatro aktiviteleri bu faaliyetlere örnek olarak verilebilir.

### 3.1.2.7. Rekabet

Rekabet; bireyin diğerlerinden daha üstün olma, onların ilgisini çekme ve sürekli kazanma isteğini ifade etmektedir<sup>231</sup>. Bazı departmanlarda çalışanlar için rekabetçi ve maceralı bir iş görmek tatmin kaynağı olabilir. Örnek olarak; yöneticiler, satış memurları, diğer departmanlardan daha yüksek bir iş verimliliği elde etmek için kendilerini riske sokarak çalışırlar. Böyle kimseler için bu tür işler ilginç sayılabilir. Aynı makinede veya aynı satış bölgesinde farklı üretim veya satış yapanlar birbirleriyle

<sup>231</sup> Ünal Ay, Himmet Karadal, “Yönetici Yaşam Biçimleri ile Yöneticinin Etkinliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Tekstil, Çimento, Sigorta ve Gıda Sektörlerinde Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 20, (Ocak – Haziran 2003), s.43

umulmadık bir şekilde rekabete girişebilirler. Bu durumlarda işyerlerinde kontrollü bir rekabet sağlamak, işe biraz macera havası katmak da önemli bir özendirme aracı olabilir<sup>232</sup>.

Ancak rekabet her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Rekabet ortamı eğer işgörenleri gerilime sürüklüyor ve kendilerini sürekli baskı altında hissetmelerine neden oluyorsa yönetim devreye girerek gerekli tedbirleri almalıdır. Ayrıca aşırı rekabet ortamı işgörenlerin diğerlerini rakip olarak görmelerine ve düşmanca tavırlar sergilemelerine neden olur. Böyle bir durumda örgütsel amaçlar göz ardı edilip bireysel amaçlar ön plan çıkabilir.

### **3.1.3. Örgütsel ve yönetsel araçlar**

Örgütler işgörenlerini motive etmek için bir takım yönetsel araçlar kullanırlar. Bu araçların en önemlileri aşağıda açıklanmıştır.

#### **3.1.3.1. Amaç birliği**

İşletmeler, iki ayrı dünyanın aynı yörüngede hareketini sürdürdüğü yere benzetilebilir. Bu iki dünyadan biri faaliyetlerin yapıldığı ve gerçekleştiği ortam, diğeri bu ortamda çalışan bireyin işletmeye duyduğu ilgi, tutum ve davranışları sonucu oluşan atmosferdir. İşletme atmosferinin olumlu olması için yöneticinin bireylerin beklentileri ile işletme amaçlarını uyumlaştırması gerekir. İşletme yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak işletme amaçları ile işgörenlerin amaçları arasında denge sağlamaktır<sup>233</sup>.

Yönetici astlarına işlerinde dürüst ve verimli çalışmasının işletme çıkarları kadar kendi çıkarları için de önemli olduğu fikrini benimsetmelidir. Böylece işgören örgüt amaçları için çalışırken, kendi amaçları içinde çalışmış olduğuna inanacak ve daha fazla gayret gösterecektir. Ancak amaç birliği kurulurken iki tarafta dürüst olmalı ve vaat edilenler mutlaka verilmelidir.

#### **3.1.3.2. Yetki ve sorumluluk dengesi**

İşletme yöneticisi hem her konuda tek başına karar verme, hem de tüm işgörenleri denetleme mekanizmasına sahip olamaz. Bu durumda yetkilerinin bir

<sup>232</sup> Ergül, Agm., s.74

<sup>233</sup> <http://uzak.mersin.edu.tr/UZAK/TP/haberlesme/iy-202/isy-3.pdf>

bölümünü bir alt basamak yöneticilerine, onlar da gerektiğinde daha alt basamaktaki yöneticilere devrederler. Yetki devrinden kaçınılırsa üst kademe yöneticilerinin sorumluluk alanı oldukça genişler ve ilgilenmek zorunda oldukları işin kapsamı artar. Bu yüzden yöneticiler yetkilerinin bir kısmını alt kademelerde ki yöneticilere devretmek zorundadırlar. Ancak verilen yetki ile sorumluluk arasında bir denge bulunması oldukça önemli bir durumdur. Bu alanda oluşabilecek bir dengesizlik büyük sorunlara yol açabilir.

Çağdaş işletmeler merkezci yönetimden uzaklaşarak işgörenlere kendi yetki alanları içinde bağımsız karar alma özgürlüğü tanımak zorundadırlar. Bu esnek örgüt anlayışının bir gereğidir. Yönetici yetiştirme en etkili yöntemlerinden birisi de onlara sorumluluklar vererek işle özdeşleşmelerini sağlamaktır. Sorumluk alan birey, karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve motivasyon düzeyi yükselir.

### **3.1.3.3. Eğitim**

Örgütlerin eğitim faaliyetleri uygulanmasının amacı; işgörenlerinin mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izlemelerin olanak tanınmak, bilgi kapasitelerini genişletmek, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenmelerini sağlamaktır. Özellikle teknolojinin hızla geliştiği günümüzde, işgörenlerin çağa ayak uydurabilmeleri için sürekli uygulanan bir eğitim sisteminin oluşturulması gerekmektedir. İşgörenlerin işlerindeki gelişmeleri takip etmeleri organizasyonlar açısından da oldukça önemlidir. İşgörenler alanlarında eğitilip bilgilendiklerinde, bu birikimlerini işlerine yansıtır ve organizasyonlar harcadıkları eğitim parasının karşılığını daha verimli işgören olarak alabilirler.

Uygulanacak eğitim faaliyetleri örgüt içerisinde hizmet içi eğitim şeklinde olabileceği gibi örgüt dışında çeşitli kurslar ve seminerler şeklinde de olabilir. Burada önemli olan eğitimde fırsat eşitliğidir. Gerek mesleki bilgi gerekse sosyal ve insancıl ilişkilere dönük verilen eğitimler, işgörenlerin güven duygusunu ve örgüte bağlılıklarının artmasına neden olarak onların motivasyonları üzerinde olumlu etkiler bırakır.



### 3.1.3.4. Yükselme

Yükselme, bireyin bulunduğu konumdan daha üst bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki ve ödenen ücret de artar. Bu nedenle, gelişme ve yükselme birey üzerinde çok yönlü motive edici bir etkiye sahiptir. İlk olarak yükselme; işgörene kişisel ilerleme ve kendini geliştirme olanağı verir. Bu olanak; kişinin kendine olan güvenini arttırarak kendisini güçlü hissetmesini sağlar. Kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyen kişiler için yükselme, psikolojik bir ödüldür. Öte yandan, gelişme ve yükselme, bireye kuvvetli bir prestij sağlar. Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk ve yüksek bir statü kavramlarına dayanan prestij, bireylerde yüksek bir manevi doyum sağlar. Aynı zamanda yükselme, gelir düzeyinde bir artış anlamına da gelir. Parasal ve psikolojik ödülleri kapsayan bir etmen olma özelliği bakımından yükselme, aynı tutardaki paranın hissettireceğinden daha olumlu bir etki meydana getirebilir<sup>234</sup>. Konu motivasyon-kariyer ilişkisi bölümünde daha detaylı olarak açıklanacaktır.

### 3.1.3.5. Kararlara katılma

Özellikle kendini ilgilendiren konularda işgörenlerin kararlara katılmasının sağlanması onların kendilerini değerli hissederek motive olmalarına neden olur. Alınan kararda kendi payının da olduğuna inanan işgören bu kararı daha titiz bir şekilde uygulayacaktır. Ayrıca, yönetime katılmanın sosyal ilişkileri daha sakin ve dostane bir ortamda yürütmeye mekan hazırlaması, örgütsel amaçlarla kişisel amaçları birbirine yaklaştırması ve nihayet çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmesi de motivasyon açısından büyük önem taşımaktadır<sup>235</sup>.

Bu yöntem uygulanırken işgörenin görüşlerini almak göstermelik bir şekilde yapılmamalıdır. Fikirler incelenmeli, uygun olanlar hayata geçirilmelidir. Fikirlerinin dikkate alındığını bilen işgören işletmeye daha sadık olacak ve yaratıcılığı artacaktır. Örgütsel faaliyetlerde alınan kararlarda tek taraflılık, işgörende eşitsizlik hissini doğurur. Bu durum işgörende; yetki kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçma, devamsızlık, örgüte yabancılaşma, uyumsuzluk gibi işlevsel davranış bozukluklarının ortaya çıkmasına neden olur.

---

<sup>234</sup> Ünlüöner vd., Agm., s.13

<sup>235</sup> Ergül, Agm., s.76

### 3.1.3.6. İletişim

İletişim, bireyler ve kurumlar arasında, ortak paydalarda anlaşma ve uzlaşma sağlamak amacıyla bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımı şeklinde tanımlanmaktadır. Örgüt açısından iletişim hayati öneme sahiptir. Örgütte işlerin sağlıklı bir şekilde yürüyebilmesi için etkili, biçimsel iletişim sisteminin oluşturulması gerekir. Etkili biçimsel iletişimi oluşturma ve tüm üyeler için iletişim kanallarını açık tutma yönündeki çabalarla biçimsel örgüt kuvvetlendirilecek ve başta kendini gerçekleştirme ve saygı görme ihtiyaçları olmak üzere bireysel ihtiyaçlar tatmin edilecektir. Bunun yanı sıra bu tür çabalarla karar almanın kolaylaştırılması yanında, örgüte bağlılık duygusunun doğması da sağlanabilir<sup>236</sup>.

İşgörenlere açık bir iletişim politikası izleyen işletmelerde ilişkilerin dikey ve yatay düzeyde yoğunlaşmış olması çok iyi bir örgüt atmosferinin oluşmasına yardımcı olur. Böyle bir atmosfer içinde işgörenleri işe daha verimli ve etkin biçimde yöneltmek daha da kolaylaşır. İyi bir iletişim kurmak için, olabildiğince büyük miktarda bilginin tüm şirket üyelerine açık hale getirilmesinde yarar vardır. Böylece takım ruhu, rutin işlerde çalışanları da içine alacak şekilde yayılır. Tüm şirkete yayılan iletişim sonucunda, şirket üyeleri, farkında olmadan bilgileri paylaşarak şirket etkinliklerine katılmaya teşvik edilmiş olmakta ve birbirlerinin çalışmalarını daha iyi anlayarak gerektiğinde diğerlerine yardımcı olabilirler<sup>237</sup>.

### 3.1.3.7. Çalışma ortamında değişiklik yapılması

Evinden sonra en geniş zamanını işletmede geçiren işgörenler çalıştıkları yerin fiziksel olarak birtakım özelliklere sahip olmasını ister. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü işgörenin çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışma ortamında yapılacak bir başka değişiklik ise riskin azaltılmasıdır. Çalışılan yerde iş kaza riskinin fazla olması ve gerekli önlemlerin alınmaması çalışanda sürekli olarak stres yaratacak ve bu durumun sonucunda iş motivasyonu düşürecektir. Bu nedenle risk faktörlerinin ortadan kaldırılması ve tedbirlerin alınması işgören motivasyonu için oldukça önemlidir.

<sup>236</sup> <http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/Sayi07/05Bakan.pdf>

<sup>237</sup> Kazuo Murata, Alan Harrison, **Japon Yönetim Teknikleri**, Çeviren: Özden Arıkan, Rota Yayın Tanıtım, İstanbul, 1995, s.37

### 3.1.3.8. Özel hayata saygı

Yöneticiler her ne şekilde ve durumda olursa olsun çalışanlarının özel hayatlarına saygılı olmak durumundadırlar. Fakat bu saygı çerçevesinin sınırları iyi belirlenmelidir. Saygı, ilgisizlik derecesinde olmamalıdır. Yöneticiler işgörenlerin işyeri dışındaki aile ilişkileri, sosyal faaliyetleri, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalarıyla ne kadar ilgilenirse, işgörenin örgütsel bağlılığı da bir o kadar artar. İşgörenlerin sorunlarını hoşgörü ile karşılamak, çözüme kavuşturmaya çalışmak, onların her türlü problemleriyle ilgilenmek, onların işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirir<sup>238</sup>. Değer verildiğini gören işgörenin motivasyonu yükselir ve kendisine gösterilen ilginin karşılığını vermek için daha fazla çalışır.

### 3.1.3.9. Disiplin

Örgüt tarafından ortaya konulan kuralların uygulanabilmesi için etkili bir disiplin sistemi kurulmalıdır. Bu disiplin sisteminin en önemli özelliği işgörenlerin tümüne eşit ve adil olarak uygulanmasıdır. Cezalar verilirken amaç, davranışın tekrar edilmemesi olmalı, toplu cezalardan ve küçük düşürücü davranışlardan uzak durulmalıdır.

Ayrıca işgörelere memnun olmadıkları muameleler hakkında şikâyet edebilme olanakları tanınmalı, şikâyetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Yöneticiler, kendi emir ve komutaları altındaki astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar; ücretler, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, yükselme olanakları olarak belirlenebilir<sup>239</sup>.

## 3.2. Farklı Kültürlerde Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme Uygulamaları

### 3.2.1.Kültür kavramı

Kültür toplumdan topluma farklılık gösteren, genellikle bulunulan coğrafyadan etkilenen, bireylerin dünyaya bakışını şekillendiren, ortak kabul görmüş değerlerden oluşan bir kavramdır. Yönetim bilimleri açısından ise kültür; bir toplumu (veya örgütü)

<sup>238</sup> Ergül, Agm., s.75

<sup>239</sup> Eren, Age., s.340

meydana getiren bireylerin, hem kendi aralarında hem de kendileri ile toplum arasındaki ilişkileri, toplum içerisindeki her türlü bilgiyi, ilgileri, alışkanlıkları, değer ölçülerini, genel durum görüş ve zihniyet ile her türlü davranış şeklini içine alan bir kavram olarak tanımlanmaktadır<sup>240</sup>.

Toplumların kültürü gibi, örgütlerinde amaçları, çalışma yaşamına bakış açıları, ilke ve değerleri, politikaları ve uygulamaları yönünden kendine has özellikleri vardır ve bu özellikler örgütleri birbirinden ayırır. Literatürde örgüt kültürü dendiğinde genellikle firmalarda konuşulan ve konuşulmayan kurallar, varsayımlar, değerler ve düşünce biçimleri anlaşılmaktadır. Bunlar; o firmada nasıl giyinilmesi ve davranılması gerektiğini, iş arkadaşlarına, çalışanlara, yöneticilere ve müşterilere gösterilmesi gereken davranış biçimlerini belirlemektedir. Firma kültürünün boyutları; *normlar ve standartlar, güç ve otorite, işlev-yapı, bağlılık ve moral, geribildirim ve eleştiri, amaçlar ve hedefler*'dir<sup>241</sup>.

Örgüt kültürü bir örgütün çeşitli konularda ki (terfi, ücret, işe alma, fiyatlama) tüm hareket tarzlarına yön verir. Örgüt içindeki kabul edilmiş doğruların değiştirilmesi de oldukça güçtür. Yeni işe giren bireyler süratle bu kültüre uyum sağlamalı ve değerleri benimseme yolunda adımlar atmalıdır. Aksi takdirde dışlanma tehlikesi ile karşılaşabilir.

### 3.2.2. Motivasyon ve kültür

Motivasyon üzerine yapılan çalışmalar bireyleri motive eden faktörlerin çeşitli sebeplerden dolayı değişiklik gösterdiğini kabul etmektedir. Bir örgütün işgörenlerini, görevlerini yapmaya güdüleme biçimi, örgütün yönetim biçimine, içinde yaşadığı çevreye, bu çevreden alıp kullandığı kültürel değerlere göre değişiklik gösterir<sup>242</sup>. Ulusal kültürde yerleşmiş bulunan tarihi ve geleneksel uygulamalar, örgütlerde belirli davranış kalıpları, grup dinamikleri ve yapılar görülmesine yol açabilir<sup>243</sup>.

Her kültürün olaylara bakış açısı birbirinden farklıdır. Bazı sosyal topluluklar birliği desteklerken diğerleri rekabeti ödüllendirirler. Birisinde bireylerin psiko-sosyal ihtiyaçlarına hiç önem verilmeyip sadece maddi ihtiyaçların tatminiyle yetinilirken

<sup>240</sup> Mürteza Hasanoğlu, "Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi", *Sayıstay Dergisi*, Sayı: 52, s.46

<sup>241</sup> Ali Şahin, "Kültürel Niteliklerimizin Türk Yönetim Değerlerine Etkisi ve Japon Teorisiyle Karşılaştırılması", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 7, Sayı: 1, (2005), s.179

<sup>242</sup> Ergül, Agm., s.69

<sup>243</sup> Köse vd., Agm., s.11

diğerlerinde yaşam boyu istihdam felsefesinden hareketle işe alınan insanların her türlü ihtiyacıyla ilgilenilir. Sosyo-ekonomik düzeyi düşük ülkelere işgören motivasyonu için yüksek ücret kullanırken gelişmiş ülkelerde para her örgütte kazanılabilecek bir unsur olarak kalmakta ve diğer ihtiyaçlar ön plana çıkmaktadır.

Küreselleşme ile birlikte uluslararası pazara çıkan firmalar diğer ülkelerde açtıkları şirkette kendi ülkelerinde geçerli plan yapıyı değil buldukları ülkenin kurallarını uygulamak zorundadırlar. Örneğin; iş ve statünün çok önemli olduğu Japonya'da faaliyet gösteren bir Amerikan örgütünde hep daha fazla ücret ödenerek verimliliğin artırılacağı düşünülmesi çok büyük bir yanılğı olacaktır. Ya da paranın çok önemli olduğu, insanların öncelikle temel ihtiyaçlarını karşılamak için yaşadıkları Hindistan'da para yerine kullanılan statü oldukça düşük bir motivasyon kaynağı olacaktır.

Yapılan araştırmalar; insanları motive eden şeyin çalışmadıkları zaman ne kaybedeceklerine bağlı olduğunu bulmuşlardır. Bu nedenle gelişmiş ülkelerdeki çalışanlar iş ve özerklik isteği içindedirler, fakat diğer ülkelerdeki çalışanlar hala temel bir başarı elde etme amacı ile çalışmaktadırlar. Onlar için en önemli şey iş güvenliğidir.

Diğer insanlarla olan sosyal ilişkilerde bireyler, ihtiyaçlarını karşılamamanın geçerli yollarını öğrenirler. Yani, ihtiyaçları karşılamada kültürel normlar vardır ve bu yolla tatmin elde edilir. Tatmin sağlama da kültür önemli bir etmendir. Kültür, insanların zaman ve yer anlayışları kadar, çalışma ve otorite davranışlarını da etkiler. Bu etkide çalışanların motivasyonu üzerine önemli etkilere sahiptir. Hatta aynı kültürdeki alt kültürlerde bile farklılıklar anlaşılabilir düzeydedir. Amerika'da yapılan bir araştırmada gençlerin daha çok parayla motive olduğunu yaşlı çalışanların ise iş güvenliği ve ücret dışı sağlanan gelire önem verdikleri tespit edilmiştir<sup>244</sup>. İlerleyen bölümlerde uluslararası pazarda oldukça etkili olan Japon ve Amerikan örgütlerinin yönetim anlayışı ile bu anlayışlarda ki kariyer yönetimi uygulamalarının motivasyon unsuru olarak kullanımı incelenecek ve devamında Türkiye'deki uygulamalara değinilecektir.

---

<sup>244</sup> <http://www.odew.net/psikoloji/odewnet62.doc>

### 3.2.2.1. Japon tarzı (J Tipi) yönetim anlayışında motivasyon unsuru olarak kariyer

Uluslararası alanda oldukça başarılı olan Japon şirketlerinin genel özellikleri şunlardır<sup>245</sup>:

- Hayat boyu istihdam,
- Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar,
- Müşterek sorumluluk,
- Yavaş değerlendirme ve terfi,
- Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol,
- Uzmanlaştırılmamış mesleki yükseliş,
- Yüksek Takım çalışması bilinci,
- Esnek yapı,
- Yüksek örgütsel bağlılık,
- Kaizen (sürekli gelişim),
- Yüksek iş rotasyonu uygulamaları

Japonya'ya göre motivasyon, iş tatmini ve iş performansı büyük oranda grup üyeliğinden etkilenmektedir. Diğer insanlarla olan sosyal ilişkilerde insanlar, ihtiyaçlarını karşılamanın geçerli yollarını öğrenirler. Japonlar, kendilerini çalıştıkları firmanın adıyla nitelendirirler. Karşıt görüşlerin varlığı desteklenmektedir. Japonya'da erkeksilik ve belirsizlikten kaçınma eğilimi ve güç mesafesi yüksek olmakla beraber, empati, risk alma eğilimi ve insanlar arasındaki saygı ve sevgi de önemli değerler arasındadır<sup>246</sup>.

Yaşam boyu istihdam politikasıyla beraber uygulanan "içeriden istihdam" (internal labor market) prensibi sayesinde, yöneticilik pozisyonuna şirket elemanları arasından yükselebilmek imkânı doğmaktadır. Bunun sonucunda, insan gücünü teknolojik hedeflere ulaşmada en etkili şekilde kullanmak amacıyla AR-GE projeleri konusundaki yatırım kararları daha kolaylıkla verilebilmektedir. Yaşam boyu istihdam uygulaması sayesinde, projelerden araştırmacıların ayrılması sonucunda aksama olma ihtimali de azalmaktadır. Düşük işgücü devri nedeniyle AR-GE personel maliyetleri de oldukça sabit kalmakta, planlama yapma konusunda da kolaylık sağlamaktadır.

<sup>245</sup> Erdem vd., Aqm., s.187; Ünsal Sığırı, "Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetim, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 5, Sayı: 9, (Bahar 2006/1)

<sup>246</sup> <http://www.odew.net/psikoloji/odewnet62.doc>

Japon örgütlerinde işgörenlere saygı duyulur ve fikirlerine büyük önem verilir. Onlara örgüt için değerli oldukları duygusu kazandırılır. Meslek hayatının başında bir örgütte işe başlayan bireyler çok büyük istisnalar dışında meslek hayatlarını yine aynı örgütte sonlandırırlar. Bu bütün işgörenler tarafından bilinmektedir. Japon “terfi sistemi” yetenekli kişilerin önemli işlere “bir an önce” atanmasını engeller, ancak engel olmaz. En yetenekliler, hızla sorumluluk üstlenirken, mevki sahibi olabilmek için kendilerini tamamen kanıtlamak zorundadırlar. Buna ek olarak, geçmişte başarıya katkıda bulunanların hem maaş artışları hem de unvanları, alttan gelen gençlerin tehdidine rağmen güvence altındadır. Herkes tarafından gözlemlenen bu gerçek, tüm çalışanların sabırla sıralarını beklemelerini sağlar<sup>247</sup>.

Örgütte sahip olunacak statü tüm çalışanlar için çok önemlidir. Sürekli gelişim ana felsefedir. Bu tip örgütlerde kariyer geliştirme araçlarının neredeyse tamamının kullanıldığı görülmektedir. Bireyler kendi kariyer planlamalarını yaparlar. Yapılan bu planlar örgütler tarafından etkin bir kariyer yönetimi sistemi sayesinde uygulamaya geçirilir. Tüm bu verilerden hareketle Japon yönetim tarzında kariyerin yönetimin etkili bir motivasyon aracı olarak kullanıldığı söylenebilir.

### **3.2.2.2. Amerikan tarzı (A Tipi) yönetim anlayışında motivasyon unsuru olarak kariyer**

Amerikan tarzı örgütler yukarıda açıklanan Japon örgütlere göre neredeyse taban tabana zıt özelliklere sahiptir. Amerikan tarzı örgütlerin özellikleri şunlardır<sup>248</sup>:

- Kısa dönemli istihdam,
- Bireysel karar verme,
- Bireysel sorumluluk,
- Hızlı değerlendirme ve terfi,
- Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol,
- Uzmanlaştırılmış mesleki gelişim ve yükseliş,

Çalışılan iş ne olursa olsun, Amerikalılar işin gereğinin istenerek yapılmasını beklerler. Genel olarak, bireyselliğin makul bir risk alma eğilimi ile birleştiği görülmektedir. Bu ülkede; başarı, kendini gerçekleştirme, liderlik ve yüksek hayat

<sup>247</sup> Sığı, Agm., s.33

<sup>248</sup> Murata vd., Age., s.37

standartları en önde gelen kişisel hedefler arasındadır. Tek taraflı iletişim tercih edilmemektedir. Yeteneklere ve performansa göre ödüllendirme, diğer yöntemlere göre daha ön plandadır.<sup>249</sup>

Ömür boyu istihdamın aksine bu tür şirketlerde maliyet azaltmanın kriz dönemlerinde en kolay yolu işçi çıkartmaktır. Psikolojik sözleşmenin şartları oldukça esnekler. Örgütsel bağlılık düşük seviyededir. Bu tip örgütlerde sözleşme işin yapılmasıyla ilgilidir. Belirli alanlarda uzmanlaşma oldukça önemlidir. Bireysel rekabetin hızla yaygınlaştığı Amerikan şirketlerinde işe alınan elemanların eğitilmesine yeterince önem verilmemektedir. Ancak şirket içinde yükselme olanağının tanınması, elemanları işverene, işverenleri de elemanlara bağlayarak eğitim ve beceri gelişimini teşvik edebilmektedir<sup>250</sup>.

Yıllık notlandırmada iyi bir not almamak, kişiyi başka yerlerde daha iyi fırsatlar aramaya iter. Amerika’ da işgücünün hareketliliği, neredeyse yönetimin hareketliliği kadar büyük bir sorundur. Önemli etkenlerden bir diğeri de tatminsizlik, yapılan işten gurur duymamaktır. İnsanlar yaptıkları işten gurur duymayınca ya evde oturur ya da başka bir iş ararlar. Devamsızlık ve hareketlilik büyük ölçüde kötü gözetim ve yönetimin sonucudur. İşgücü devri oldukça yüksektir. İşgücü devrini etkileyen birçok neden bulunmakla birlikte, bunun yüksek olması da organizasyonu olumsuz etkileyebilmektedir<sup>251</sup>.

A tipi örgütlerde işgörenlerin yükselmesi gelişim trendine bakılmaksızın hızlı bir biçimde uygulanır. İşinde başarı gösteren ve yetenekli olduğu değerlendirilen işgörenler hızla yükselebilirler. Bu noktada kıdem çok önemli bir etken değildir. Bu durum örgütler açısından oldukça büyük faydalar sağlmasına rağmen bir takım sorunları da beraberinde getirir. Üst kademe için hazır olmama, örgüt kültürünü tam olarak benimsemeyen önemli makamlara gelme bunlardan birkaç tanesidir.

Tüm bu verilerden hareketle bireysel başarının önemli bir motivasyon aracı olduğu ve Amerikan örgütlerinde işgöreni ödüllendirmek amacıyla yapılan terfi uygulamalarının bireysel motivasyon seviyesinin yükselmesine dolayısıyla örgütsel başarımın artmasına neden olacağı söylenebilir. Bireyselliğin ön planda olduğu Amerikan kültüründe, etkin bir kariyer yönetimi uygulaması, bireylerin statü

<sup>249</sup> <http://www.odew.net/psikoloji/odewnet62.doc>

<sup>250</sup> Aytac Age., s.268

<sup>251</sup> Erdem vd., Agm., s.184



beklentisinden çok bağımsız çalışma gibi birtakım başka ihtiyaçlarını tatmin etme anlamında önemlidir.

### 3.2.3. Türkiye’de uygulamalar

Ülkemizde göreceli bir sanayileşme bulunmaktadır. Yani ne tam anlamıyla sanayileşmiş, ne de sanayileşmemiş bir toplum yapısından bahsetmek mümkündür. Bunun doğal sonucu olarak küçük ve orta ölçekli işletmelerin (kobi) sayısı artmış, aile şirketleri artarak varlıklarını devam ettirmiştir. Bu durum birkaç büyük firma dışında insan kaynakları ve dolayısıyla kariyer yönetimi uygulamalarının çok etkin bir şekilde kullanılmamasına neden olmaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde, henüz kariyer yönetim uygulama ve stratejilerinin tam anlamıyla oluşturulamamasının birçok nedeni bulunmaktadır<sup>252</sup>. Bunlar: Örgütlerde kariyer planlaması ve kariyer geliştirmenin öneminin henüz yeterince anlaşılammış olması, kurumsallaşamamış aile işletmelerinin sayısının fazla olması ve bunun doğal sonucu olarak işletmelerde yönetim kültürünün daha çok merkezi yapılara eğilim göstermesi, zayıf işletme yönetimi veya yanlışlıklar, henüz işletmelerin insan kaynakları stratejileri ve uygulamalarını desteklemede tutarlı bir plan içinde hareket etmemeleridir.

Ülkemizde kariyer geliştirme ve insan kaynakları yönetimi konusunda yapılan araştırmalar, kariyer geliştirmenin bir bütünlük içerisinde gerçekleştirilmediğini, insan kaynakları yönetim anlayışının ise henüz personel departmanlarının yeni ismi olarak algılanmaktan öteye gidemediğini ortaya çıkarmıştır<sup>253</sup>.

Yukarıda sıralanan olumsuzluklara rağmen ülkemizde, son zamanlarda sanayi ve teknoloji alanında yaşanan hızlı değişimler ve değişimlerin bir yansıması olarak dünyaya açılan ve başarılı olan Türk işletmelerinin sayısındaki artış söz konusu bu işletmelerin insan kaynakları uygulamalarına verdikleri önemin artırması sonucunu da beraberinde getirmiştir. Bu kapsamda Türk işletmelerinin, dünya piyasasında rekabet edebilmeleri, istikrarlı ve sürekli büyüyen bir yapı içerisinde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için insan kaynakları yönetimi ve dolayısıyla kariyer yönetimi konularına önem vermeleri kaçınılmaz bir gerçek olarak ifade edilebilir<sup>254</sup>.

---

<sup>252</sup> Aytaç, Age., s.270

<sup>253</sup> Yılmaz vd.,Agm., s.776

<sup>254</sup> Soysal, "Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları; Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme", s.20-21

Türkiye’de işgörenleri motive eden faktörler üzerine özellikle 1990’ların ikinci yarısından sonra birçok çalışma yapılmıştır. Öztürk’ün 2003 yılında kamu çalışanlarını motive eden faktörleri ve bunun kurumdaki görev değişkeni ile ilgisini saptamak amacıyla yaptığı çalışmada; kamu çalışanlarında, yöneticilerde manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı, işgörenlerde ise parasal ödüllerin manevi ödüllerden daha ön planda olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan kamu çalışanları yaptıkları iş oranında yükselme olanaklarının kendilerine açık tutulmasını, yüksek bir motivasyon sağlayacağı noktasında birleşmişlerdir<sup>255</sup>.

Soysal tarafından Kahramanmaraş bölgesinde örgütlerde kariyer planlama sürecinin işleminde motivasyon faktörünün etkisi üzerine yapılan çalışmayla bu örgütlerde çalışan yöneticilerin büyük bir kısmının kariyer yapma, mesleklerinde ilerleme ve kendini gerçekleştirme gibi bir hedefi gerçekleştirme istek ve gayretlerinin oldukça yoğun olduğu ortaya konulmuştur<sup>256</sup>.

Anafarta’nın 2001 yılında bir holdingde orta düzey yöneticileri üzerinde yaptığı bir çalışmaya göre ise, kariyer başarısının insan hayatında ki önemi araştırılmış; kariyer başarısının, bireylerin anne-babaları, arkadaşları ve işletmeleri için değil, bireysel olarak kendileri için anlamlı olan hedeflere ulaşmaları olarak gördükleri saptanmıştır. Yapılan incelemede, yöneticiler kariyer başarısını en iyi yansıtan birinci faktörün ücret, ikinci faktörün ise terfi olduğunu ifade etmişlerdir<sup>257</sup>. Erdoğan’ın profesyoneller üzerinde yaptığı bir araştırmaya göre ise, bu bireylerin kariyeri başarı ve tatmin olma olarak algıladıkları görülmüştür<sup>258</sup>.

Sonuç olarak özellikle yöneticiler ve profesyoneller tarafından kariyer geliştirmenin bir motivasyon unsuru olarak görülmesine rağmen çeşitli sosyal ve ekonomik nedenlerden dolayı örgütlerin kariyer geliştirme programlarının tam olarak uygulamadığı ancak artan işgören istekleri sonucu bu durumun daha fazla devam etmeyeceği, işletmelerinin kariyer geliştirme programlarını kullanmaya başlayarak işgörenlerini motive etme yoluna gidecekleri söylenebilir.

<sup>255</sup> Zekai Öztürk, Hakan Dündar, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 4, Sayı: 2, (2003), s.65

<sup>256</sup> Soysal, “Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşleminde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama”, s.779

<sup>257</sup> Anafarta, Aqm., s.11

<sup>258</sup> Erdoğan, “Bilgi Toplumunda Profesyonellerin Kariyeri: Ampirik Bir Çalışma”, s. 442

### 3.3. Motivasyon Kuramlarında Kariyer

#### 3.3.1.İçerik kuramları

İçerik kuramları insanın güdülenmesinin nedenlerini, dolayısıyla içeriğini araştıran kuramlardır. Bu kuramlar güdülenmeyi yaratan durumları, olayları, insanın gereksinmelerini bulmaya çalışmaktadır<sup>259</sup>. İçerik kuramları, insanları davranışa yöneltten saikler ve bireylerin tatmin etmeye çalıştıkları ihtiyaçlar üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu kuramların ana fikri, ihtiyaçlarını tatmin etmek için insanların belirli bir davranış içine girmek durumunda kalmalarıdır.

Maslow'a göre ihtiyaçlar piramitinin en üstünde insanların kendilerini gerçekleştirme ihtiyacı bulunmaktadır. Alt sırada ki bütün ihtiyaçlarını kendilerini tatmin edecek oranda gideren işgörenler (ki bu oran insandan insana farklılık gösterir) kendini gerçekleştirme ihtiyacıyla karşılaşır. İş hayatında bunun karşılığı daha yüksek bir statü sahibi olarak daha yüksek maaş almak ve dolayısıyla kendini gerçekleştirdiğini, sınırlarının sonuna ulaştığını hissetmektir. Bu teoriye göre bireyin sahip olacağı kariyer beklentisi onun motivasyonunda oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

Herzberg çift faktör teorisinde bireylerin iş hayatını ilgilendiren faktörleri hijyen ve motive edici faktörler olarak iki başlık altında toplamıştır. Herzberg'e göre asgari hijyen koşulları sağlanmazsa işgörende tatminsizlik doğar ama hijyen etmenlerindeki artışlar işgöreni motive edemez. Bu teoriye göre kendini gerçekleştirme, daha yüksek statü sahibi olma motivasyon faktörleri arasında yer almaktadır. Dolayısıyla örgütlerde uygulanacak kariyer geliştirme stratejileri bireylerin motive edilmelerinde etkili bir yöntemdir.

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisiyle büyük benzerlikler gösteren Alderfer'in kuramına göre ise bireyin sahip olduğu en önemli üç ihtiyaçtan bir tanesi gelişme ihtiyacıdır. İşgörenlerin buldukları örgütte gelişmelerine olanak sağlanması onların motivasyonları için oldukça önemli bir unsurdur. Uygulanacak gelişim programları, işgörenlerin iş hayatlarının ilerleyen dönemlerinde kariyer gelişimlerine ve motivasyon seviyelerinin yükseltilmesine olanak sağlayacaktır.

Diğerleri gibi Eric Fromm ve McClelland'ın kuramlarına göre de kendini gerçekleştirme ve başarıma ihtiyaçları her insan için önemli ve tatmin edilmesi gereken

---

<sup>259</sup> Ergül, Agm., s.69

ihtiyaçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İçerik Kuramları genel olarak değerlendirildiğinde, çalışma yaşamında kariyer beklentisinin bireysel ihtiyaçlar içerisinde yer aldığı özellikle kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile yakından ilgili olduğu dolayısıyla motivasyon ve kariyer arasında doğrusal ilişki bulunduğu görülmektedir<sup>260</sup>.

### 3.3.2. Süreç kuramları

Süreç kuramları gereksinmenin doğuşundan doyumuna kadar gözlenebilen güdülenme sürecinin niteliğini tanımaya çalışır. Süreç kuramları güdülemenin bilişsel yönü ve güdüleyiciler arasındaki ilişki ile ilgilenir.

Genel olarak beklenti kuramlarına göre bireylerin motivasyonları üç ana kavram üzerine kurulmuştur. Bunlar çekicilik, araçsallık ve beklentidir. Bu kuramlara göre bireylerin motivasyon dereceleri bir sonuç olarak kariyeri nasıl gördüklerine bağlıdır. Eşitlik kuramlarında kariyerin motivasyon unsuru olarak kullanılabilmesi için onun bir ödül olarak algılanmasına bağlıdır. Bu daha önceki bölümlerde de açıklandığı gibi genel olarak sosyo-ekonomik düzeyi yüksek olan bireyler tarafından ödül olarak kabul edilebilmesine rağmen düzeyleri düşük olan işgörenler için aynı etkiye sahip olmayabilir. Ama yine de kariyer önemli bir parametredir. Aynı şekilde pekiştirme ve amaç birliği kuramlarında da kariyer önemli bir motivasyon unsuru olarak görülmektedir.

Genel olarak süreç kuramları incelendiğinde işgören motivasyonunda kariyer gelişimi uygulamalarının kullanılabilmesi için bireylerin onu gösterdikleri başarının bir sonucu olarak görmeleri ve ödül olarak algılamalarının gerekli olduğu söylenebilir. Bu durum bulunulan örgütsel ve ülkesel kültür değerlerine göre değişim gösterebilmektedir. Bu da günümüz örgütlerinde ve işgören profilinde oldukça geçerli bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 3.4. Motivasyon ve Kariyer İlişkisi

Küreselleşmenin getirdiği dönüşümler, bilgi çağının gerekleri olarak birkaç temel alanda karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; teknolojiye bağlı değişim ve gelişmeler, dijital ekonomi olgusu, işin ve işgücünün vasıf ve seviyesindeki değişimler ile çalışma hayatı

---

<sup>260</sup> Aytaç, Age., s.275

ve sosyal hayattaki değişimlerdir. Diğer taraftan, hizmet ekonomisinin büyümesi, hızla gelişen insan kaynakları uygulamaları, öğrenen örgüt ve bireye doğru eğilim, işletmelerin esnek bir yapıya kavuşması vb. gibi birçok yeni gelişmeler de, çalışanların kariyerleri ile ilgili beklentilerini ve işletmelerin kariyer stratejilerini derinden etkilemektedir. Örgütler bir taraftan kendileri için gerekli olan nitelikli, bilgili, uyumlu ve verimli işgücünü bulmada sorunlarla karşılaşırken, öte yandan personel devir hızını azaltmaya çalışmakla uğraşmaktadırlar. Bireyler ise, çeşitlenen ve çoğalan örgütlerde iş bulabilmek veya çalıştıkları örgütte tutunabilmek için daha bilgili ve nitelikli olmak zorunluluğunu hisseder hale gelmişlerdir.

Örgütlerde bireyin başarısının, yetenekleri ile çalışma isteğinin çarpımına eşit olduğu söylenebilir. Çalışma isteği yoksa, yetenekler yüksek olsa bile başarı sıfırdır. İleri sanayi toplumlarında otomasyona kayılması ve üretime gidilmesi işçinin işinden elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol oynamıştır. Böyle ortamlarda çalışan işçiler, işlerinden çok daha az zevk almakta ve işi tamamlamak, iş doyumunu elde etmek gibi duygularını tam olarak tatmin edememektedirler. Bu durum işgören motivasyonunun daha da karmaşık bir hal almasına neden olmuştur.

İnsan kaynakları yönetimi işgörenlerin ihtiyaçlarını gidermek sureti ile çabalarını kurum amaçlarına yöneltmeyi hedefler. Bunun sağlanmasında, işgörenlerin motivasyon düzeyi, motivasyon kaynakları ve başarı güdüsünün rolü büyüktür. Böylece çalışanların kuruma verdikleri ile aldıkları arasındaki dengenin herhangi bir taraf lehine değişmemesi ya da böyle algılanmamasına büyük özen gösterilmemesi gerekir. Esasında insan kaynakları yönetiminin esas hedefi bu dengenin sağlanmasıdır<sup>261</sup>.

Ayrıca globalleşen ve teknolojinin çok yüksek seviyelere ulaştığı bu yüzyılda sosyal ve psikolojik ihtiyaçların en temel ihtiyaçlar kadar önemli hale geldiği de bir gerçektir. Bu faktörler ister istemez insan davranışlarına yansımaktadır. Yöneticiler ve yönetim bu ve buna benzer faktörleri çok iyi analiz ederek örgüt içindeki insanları anlamak ve kazanmakla başarılı bir yönetim ve etkin verimli bir örgüt yapısı oluşturabilirler<sup>262</sup>.

Psikolojik bakımdan sağlıklı varsayılan birey, potansiyel olarak gelişip serpildikçe kendini gerçekleştirme güdüsünün doğrultusunda kariyerini geliştirmek ya

261 Fındıkçı, Age., s.406

262 [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler%5CAlı%20%C5%9EAH%C4%B0N%5Cmotivasyon%20y%C3%B6netim%20makale.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CAlı%20%C5%9EAH%C4%B0N%5Cmotivasyon%20y%C3%B6netim%20makale.pdf)

da daha kurumsuz bir deyimle, ilerlemek, yükselmek gereksinimi duyacaktır. Birey açısından bu olgu sağlıklı bir gelişimi simgeler. Ancak, söz konusu sağlıklı gelişim, bireyin kendi kariyerini planlamasında kişisel gerçeklerini gözetebildiği ve onlara kendine ters düşmeyecek ilkeler ışığında yön verebildiği ölçüde sürer<sup>263</sup>.

Bireylerin üyesi oldukları sosyo-ekonomik grupların değer yargıları, işgören motivasyonunda kullanılan özendiricilerin geçerliliğini etkilemektedir. Alt düzey çalışanları (fabrika işçileri) için parasal kazanç, iş güvenliği ve çalışma şartları, üst düzey çalışanlara (yönetici) kıyasla daha önemli görülmektedir. Yönetici pozisyonunda olan bireyler için ise işin kendisi ve niteliği, başarıma, yükselme, fark edilme daha önemli faktörler olmaktadır<sup>264</sup>.

Bireysel ihtiyaçlar kariyer aşamalarına göre incelendiğinde karşımıza şu sonuç çıkmaktadır: Başlangıç aşamasında birey daha çok işe ilişkin bilgi ve tecrübe kazanmak amacıyla eğitim ve gelişme ihtiyaçlarını giderirken, olgunluk döneminde birey yükselmesine devam ederek saygı görme, daha iyi ücret, terfi ve kendini gerçekleştirme gibi gereksinimlerini giderecek, gerileme döneminde ise bireyler artık mesleklerinde bir doyum noktasına geldiklerinin farkında olarak emekliliğe kendilerini hazırlayacaklardır. Böylece örgütte kendini gerçekleştirme güdüsü doğrultusunda kariyerini geliştirmek veya ilerlemek, yükselmek gereksinimi duyan birey, kendi kariyerini planlarken; kişisel gerçeklerini görebilecek ve onlara kendine ters düşmeyecek biçimde yön verecektir<sup>265</sup>.

Etkin bir kariyer geliştirme programı uygulayan örgütler olduğunda örgütler, üyelerinin yetenek ve becerilerini en iyi şekilde kullanır, çalışanlar işlerinden en yüksek tatmini duyar ve motivasyonları artar. Böylece hem örgütün, hem bireylerin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur. Örgütte bir kariyer geliştirme programının oluşturulması hem örgüt, hem de işgören açısından yararlar sağlar. İşgören açısından kariyer geliştirme, işgörenin kendi geleceğini ve kariyerini planlamasına olanak tanıyarak motive eder. Örgüt açısından ise, işgören tatminlerinin ve örgüte bağlılığın artırılması işgörenlerin kariyer hedef ve planlarını hazırlarken daha gerçekçi davranmalarını ve becerilerini zenginleştirilmesini kolaylaştırır.

---

<sup>263</sup> Kaynak, Age., s.163

<sup>264</sup> Şimşek, Age., s.202 - 203

<sup>265</sup> Soysal, "Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşlemesinde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama", s.790

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

Ayrıca kariyer seçiminde ve kariyer sürecinin oluşumu sırasında bireyi yönlendiren içsel ve dışsal olmak üzere iki faktörden söz edilebilir. İçsel faktörler arasında bireyin yaşam süresi boyunca kişiliğinin oluşumuna etki yapmış olan duygular, düşünceler, başarılar, psikolojik güç, kendini gerçekleştirme, sorumluluk alma, katılım, statü ve bireyin ilgi duyduğu alanlar sayılabilirken, dışsal faktörler arasında; bireyin sosyal özgeçmiş, aile, çevre, eğitim ve sosyo-ekonomik olgular bireyi içeriden ve dışarıdan etkileyerek iç tepkilerinin ve motivlerinin oluşumuna katkıda bulunur ve bireyin kariyer süreci ile ilgili kararlarını ekiler ve yönlendirici olurlar<sup>266</sup>.

Günümüzde insanlar, işletmeler tarafından ilk etapta ücret ve sosyal imkânlardan çok kariyerlerinin gelişimlerini sağlayacak bir pozisyon ve buna uygun bir ortam talep etmektedirler. Özellikle genç nüfus, artık kendine iyi bir kariyer olanağı sağlayacak işleri seçme yoluna gitmektedir. İşletmeler ise, değişen koşullarla birlikte artık çalışanına 1900'lü yıllardaki gibi iş güvencesi değil, iyi bir kariyer fırsatı sunma konusunda çaba göstermektedir. İşletmeler için personelin sadece işini yapması değil aynı zamanda, kendini sürekli olarak yenilemesi, geliştirmesi ve takım çalışmaları içinde yer alması gibi nitelikler önem kazanırken, çalışanlar için ise; mesleklerinde ilerlemek, daha fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, saygınlık ve prestij gibi faktörler daha önemli hale gelebilmektedir.

Günümüzde yetişkin personeli ve nitelikli insan gücünü işletmede tutabilmek ciddi bir sorun teşkil etmektedir. Bu anlamda örgütlerde çalışanların gerek daha üretken

---

<sup>266</sup> Soysal, "Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşlemesinde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama", s.789

olabilmeleri, yaratıcılıklarının teşvik edilebilmesi, verimliliklerinin arttırılabilmesi ve ekonomik gelişmelere ayak uydurabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilmeleri ve gerekse işletmede uzun yıllar tatmin olmuş bir şekilde çalıştırılabilmesi için, etkin bir kariyer yönetimi ve stratejilerine ihtiyaç duyulmaktadır<sup>267</sup>.

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

---

<sup>267</sup> Soysal, “Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşleminde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama”, s.790



## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **4. MOTİVASYON UNSURU OLARAK KARIYER GELİŞTİRME VE BİR UYGULAMA**

Araştırmamızın önceki bölümlerinde öncelikle kariyer kavramı açıklanmaya çalışılmış daha sonra da işgören motivasyonu üzerinde durulmuş ve son olarak bu iki kavram arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ise kariyer planlama ile kariyer yönetimi uygulamalarının bireylerin kariyer gelişimleri üzerine etkisi incelenecek ve devamında kariyerini geliştirme fırsatı bulan bireylerin iş tatmini ve özellikle motivasyon seviyelerindeki pozitif değişim yapılan uygulama ile ortaya konulmaya çalışılacaktır. Bu inceleme esnasında, literatür taraması sonucunda elde edilen bulgular ışığında geliştirilen araştırma modeli bize yardımcı olacaktır.

#### **4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı**

Globalleşen ve sürekli değişen dünyada meydana gelen sosyal, ekonomik, teknolojik ve hukuksal gelişmelere karşı işletmeler, örgüt yapılarında değişikliğe giderek yeniden yapılanma yolunu seçmektedir. Şirket bazında olan bu değişimler, işgören yönetiminin önemini artırmış, organizasyonlar her geçen gün daha ileri teknoloji ve gelişmiş sosyal yöntemleri kullanmaya başlamışlardır. Mevcut iş gücünden daha fazla verim elde edilebilmesi, var olan bilgi, beceri ve moral-motivasyon değerlerinin daha yüksek noktalara taşınabilmesi için gerekli olan ortamı hazırlamak işletme yönetimlerinin temel görevi haline gelmiştir.

Kariyer geliştirme faaliyetleri işgörenlerin üst düzey ihtiyaçlarının tatminine hitap ederek onları motive etmeye çalışmaktadır. Bu düşünceden hareketle asıl amacımız ortaya konulmuştur. Araştırmanın amacı; kariyer geliştirmenin bireylerin iş tatmini ve özellikle motivasyonları üzerine olan etkisini incelemektir. Bu kapsamda bireyler ve örgütler tarafından yapılan kariyer planlama ve yönetimi faaliyetlerinin kariyer geliştirme üzerine etkisi de incelenecektir.

Çalışmamızın bu genel amaç çerçevesinde ortaya koymak istediği alt amaçlar da mevcuttur. Bunları sıralayacak olursak;

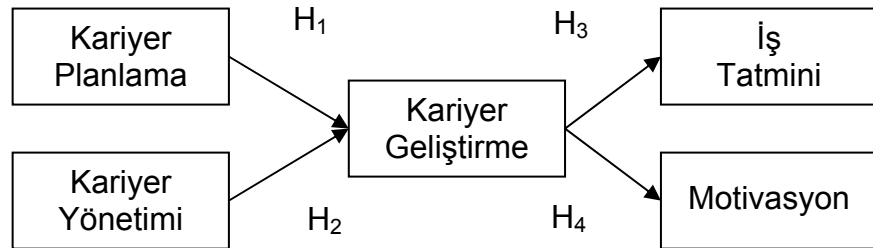
1. Kariyer planlamanın kariyer gelişimi üzerine etkilerini incelemek,
2. Kariyer yönetimi uygulamalarının kariyer gelişimi üzerine etkilerini ortaya çıkarmak,

3. Uygulanan kariyer geliştirme faaliyetlerinin işgörenlerin iş tatminleri üzerine etkisini ortaya koymak,
4. Kariyer geliştirme uygulamalarının bireylerin iş motivasyonları üzerine olan etkilerini analiz etmektir.

İnsan kaynakları yönetiminde bilimsel verilerin kullanılması günümüz örgütlerinin en önemli faaliyetlerinden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetimde bilimsel verilerin kullanılması ancak onlara duyulan ihtiyaç neticesinde ortaya çıkacaktır. Bu araştırmanın söz konusu ihtiyacın tespitine ışık tutabilecek verilerden birisini oluşturacağı değerlendirilmektedir.

### Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmamızda bireysel ve örgütsel kariyer planlama ve kariyer yönetimi faaliyetlerinin kariyer geliştirmeye neden olduğu, geliştirilmiş kariyerin de işgörenlerde iş tatmini sağladığı ve motivasyon seviyelerini yükselttiği varsayılmıştır. Bu varsayımdan hareketle aşağıda Şekil 4.1.'de görülen model geliştirilmiştir.



**Şekil 4.1. Araştırma modeli**

Geliştirilen modele göre ortaya koyduğumuz varsayımlar; somut hipotezler halinde aşağıdaki şekilde ortaya konulmuştur.

**Hipotez 1 :** Kariyer planlama; işgörenlerin, fırsatlar, seçenekler ve sonuçların farkına varmaları, kariyer hedeflerini belirlemeleri, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetleri programlamaları

sürecidir. Öte yandan kariyer geliştirme uzun süren karmaşık bir süreçtir. Zamanında örgütlerin, günümüzde ise bireylerin maksimum kazanç sağlamak için yürüttükleri kariyer planlama, gelişime doğru atılan önemli bir adımdır. Kariyer hedeflerinin planlanıp, ortaya çıkarılması, profesyonel danışmanlık hizmetlerinden yararlanıp kariyer rotasının iyi bir şekilde çizilmesi işgöreni gelecekte istediği pozisyona gelmesini kolaylaştırır. Bu şekilde de kariyerde belirli bir gelişim gözlemlenir. Tüm bu açıklamalar ilk hipotezimize temel oluşturmaktadır.

$H_1$  = Kariyer planlamanın kariyer geliştirme üzerine pozitif bir etkisi vardır.

**Hipotez 2 :** Kariyer yönetimi; bireyler ya da kurumlar tarafından ele alınan stratejilerin ve kariyer planlarının hazırlanması, geliştirilmesi, uygulanması ve gözlenmesi sürecidir.<sup>268</sup> Çalışanın mevcut bulunduğu konumun farkında olması, kendisi için bir sonraki adımda neyin olduğunu bilmesi, iş geleceğini öngörmesi, gelişme seyrine uygun hazırlıkları yapabilmesi kısaca kendisini geleceğe hazırlamasıdır. Bireylerin kariyer rotaları bir kere çizdikten sonra geriye sadece kariyer yönetimi kalır. Uzman kişiler tarafından yönetilen kariyer planları, bilgi, beceri ve davranışların iş hayatında başarılı olacak şekilde yönetilmesiyle kişi iş hayatında aşama ve başarı kaydeder. Yöneticilerin etkin katılımıyla gerçekleştirilen kariyer yönetimi faaliyetlerinin kariyer gelişimine önemli katkılar sağlayacağı açıktır. Bu görüşler doğrultusunda;

$H_2$  = Kariyer yönetiminin kariyer geliştirme üzerine pozitif bir etkisi vardır.

**Hipotez 3 :** İş tatmini kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur. İş tatmini, işgörenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir<sup>269</sup>.

Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme düzeyi, çalışanlarının amaçlarını gerçekleştirme düzeyi ile paraleldir. Kendi amaçlarını gerçekleştirme yolunun örgütsel amaçları gerçekleştirmekten geçtiğini gören çalışan, performansını bu noktada yoğunlaştıracaktır. Örgütsel ve bireysel açıdan karşılıklı beklentilere yanıt verebilen bir çalışma yaşamından çalışanın kazancı, kariyerinde yükselme ve işinden duyacağı haz

<sup>268</sup> Puah vd., Agm., s.112-142.

<sup>269</sup> Akıncı, Agm., s.3

olacaktır. Böylece, bir örgütün iki amacından birincisi ve çalışanların örgütlerinde var oluş nedeni olan, çalışanların işten doyumları sağlanmış olacaktır. Örgütlerin ikinci amacı ise kendi doyumlarıdır. Bir örgütün başarılı olabilmesi ve sürekliliğini sağlayabilmesi, örgütte çalışanların verimliliği kadar bunların örgüt yönetiminden, kariyer gelişimlerinden, ödül sisteminden, iş arkadaşlarından ve yaptıkları işten duydukları doyuma da bağlıdır. Buna göre;

$H_3$  = Kariyer geliştirme'nin iş tatmini üzerine pozitif bir etkisi vardır.

**Hipotez 4 :** Organizasyonlar tarafından işgörenlerin mevcut işi yapmak için gerekli olan duygusal, fiziksel ve zihinsel yeteneklerini uzun dönemli ve çok yönlü olarak geliştirmek için uygulanan faaliyetler kariyer geliştirme olarak adlandırılmaktadır<sup>270</sup>.

Güdüleme ya da motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak, bireyin harekete geçebilmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir. Organizasyonların ya da işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek çalışanın eğitilmesi, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Örgüt içinde kariyer gelişimi yaşayan personel, kısa bir süre içinde başarıya ulaşır ve motive olur. Bir taraftan sahip olduğu bilgi ve tecrübesini kendi deneyimleri ile geliştirmeye çalışırken, bir yandan da işletme içerisinde belirli pozisyonlara yükselmeye gayret eder. Sonuçta bireylerin anahtar pozisyonlar için yönetim tarafından desteklenmesi, kariyer gelişimini ve işgören motivasyonunu beraberinde getirecektir. Bu görüşlerden hareketle;

$H_4$  = Kariyer geliştirme'nin motivasyon üzerine pozitif bir etkisi vardır.

### 4.3. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları

Araştırma esas itibarı ile Çorum ilinde faaliyet gösteren 30 ve daha fazla personel çalıştıran 18 özel sektör işletmesini kapsayacak şekilde uygulanabilmiştir. Hazırlanan anket sorularının bu işletmelerdeki Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Pazarlama Müdürü, Muhasebe Müdürü, Üretim Müdürü, Satış Müdürü gibi yöneticilerin yanıtlamaları istenmiştir. Araştırma kapsamına yönetici düzeyinde olanlar alınmış ve işletmelerde çalışan diğer işgörenler bu araştırmaya dâhil edilmemiştir.

---

<sup>270</sup> Mathis, Age., s.277

Zaman, maliyet ve araştırma için gerekli elemanların kısıtlı olması araştırma kapsamının dar tutulmasına neden olmuştur. Araştırmaya katılan deneklerin anket formu doldururken bütün sorulara samimi cevaplar verdikleri farz ve kabul edilmiştir. Ayrıca, araştırmamızın belirli ve kısıtlı bir sayıda yönetici üzerinde yapıldığı gözardı edilmemelidir. Elde edilen bulgular, genel geçer bir sonuca ulaşmak için yeterli olmasa da fikir vermesi açısından yararlı olabilecektir. Ortaya çıkan sonuçlar, bir kurum ya da kuruluşu değil, sadece bu araştırmaya katılan bireyleri temsil etmektedir. Ayrıca araştırmanın temelinde insan olduğu için insanla ilgili bütün sınırlılıklar geçerlidir.

#### 4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmamız ampirik bir çalışma niteliği taşıdığından dolayı uygulama araştırmalarda kullanılan ve iki araçtan biri olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu daha önce çeşitli uygulamalarda kullanılan soruların hipotezlerimize yönelik olarak sentezlenmesi sonucu oluşturulmuştur. Araştırmaya katılan deneklerden kişisel bilgiler hariç diğer soruları 5'li Likert skalasına (1-Hiç katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Emin değilim, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum) uygun olarak cevaplandırmaları istenmiştir. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 11.0 istatistik paket programından yararlanılmıştır. Araştırma modelinde belirtilen değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizlerine başvurulmuştur.

##### 4.4.1. Araştırmanın evreni ve örneklem seçimi

Araştırmamızda Çorum ilinde faaliyet gösteren 30 ve daha fazla personel çalıştıran özel sektör işletmeleri evren olarak seçilmiştir. Çalışma evreni, ulaşılabilen evrendir. Bu yönü ile somuttur. Araştırmacının, ya doğrudan gözleyerek ya da ondan seçilmiş bir örnek küme üzerinde yapılan gözlemlerden yararlanarak, hakkında görüş bildirebileceği evren çalışma evrenidir<sup>271</sup>. Araştırma evrenin Çorum olarak belirlenmesinin sebebi gelişmekte olan bir sanayi bölgesi örneği teşkil etmesi ve anketin uygulanabilirlik kolaylığı sağlamasıdır.

Çalışma evreni belirlendikten sonra kolayda örnekleme yöntemi ile çalışma örneklemini oluşturacak 18 adet firma tespit edilmiştir. Daha sonra bu firmalarda

<sup>271</sup> Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.112

yönetici statüsünde bulunan personeller anket çalışması kapsamına dahil edilmiştir. Bu örneklemede amaç, kolayca ulaşılabilir birimlerin seçilmesiyle örneklemin oluşturulmasıdır.

#### 4.4.2. Veri toplama aracının geliştirilmesi

Araştırmamızda, veri toplama aracı olarak “Anket Yöntemi” kullanıldığını daha önce belirtmiştik. Oluşturulan anket formunda 47 soru bulunmakta olup, denekler tarafından daha kolay anlaşılabilmesi için örgüt literatürüne uygun ifadeler kullanılmıştır. Anket içeriği, konuyu daha kolay inceleyebilmek ve hacmi daha düşük tutabilmek amacıyla altı alt boyuta bölünmüştür. Çizelge 4.1.’de alt boyutlar ve soru dağılımları gösterilmiştir.

**Çizelge 4.1. Anket formu uygulama boyutları**

	<b>Boyutlar</b>	<b>Anket Madde Numarası</b>
1.	Kişisel Bilgiler	1-5
2.	Kariyer Planlama	6-16
3.	Kariyer Yönetim	17-22
4.	Kariyer Geliştirme	23-27
5.	İş Tatmini	28-34
6.	Motivasyon	35-47

#### 4.4.3. Anketin uygulanması ve verilerin toplanması

Anket formları örneklem olarak seçilen firmaların insan kaynakları müdürlüğüne, yoksa genel müdürlüğe posta veya elektronik posta aracılığı ile gönderilmiş ve aynı yolla tekrar geri alınmıştır. Gönderilen formlarda katılımcılara, cevaplarının samimiyetinin önemi ve kişisel bilgilerin gizliliği vurgulanmıştır. Gönderilen 221 adet anket formunun 146’sı elimize ulaşmış, ulaşanların gerek istenilen kitle tarafından doldurulmamış olması, gerekse samimi cevap verilmeyip cevapların birbirleriyle çelişmesi sebeplerinden dolayı 117 adet anket formunun sonuçları analize alınmıştır. Geri dönüşüm oranı ise % 67’dir.

#### 4.4.4. Anketin güvenilirliği ve geçerliği

Araştırmamızda, ölçeklerin güvenilirliği “iç tutarlılık” yöntemine dayalı olarak “Cronbach Alfa” ölçütü ile belirlenmiştir. Cronbach Alfa Katsayısı, bir boyutta yer alan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. 0 ile 1 arasında bir değer alır ve 1’e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu kabul edilir.

Araştırmamızda kullandığımız anket formu; kariyer planlama, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme ve iş tatmini boyutlarına ait sorular Priscilla Puaş ve Subramaniam Ananthram, motivasyon boyutunun soruları ise Tobin Lopes’un daha evvelki çalışmalarında kullandıkları soruların modelimiz çerçevesinde sentezlenmesi sonucunda oluşturulmuştur. Puaş vd. tarafından yapılan çalışmada kariyer planlama, yönetim, gelişim ve iş tatmini Cronbach alfa güvenilirlik değerleri sırasıyla 0.94, 0.87, 0.91, 0.90 olarak bulunmuştur. Lopes’in araştırmasına göre de, motivasyon sorularının alfa güvenilirlik değeri 0.80 olarak hesaplanmıştır. Çorum bölgesinde yapılan araştırmamızda ise ortaya çıkan Cronbach alfa güvenilirlik değerleri ise; kariyer planlama için 0.78, kariyer yönetimi için 0.84, kariyer geliştirme için 0.81, iş tatmini için 0.85 ve motivasyon için 0.83’dür.

Geçerlik ise ölçülmek istenen şeyin ölçülebilmüş olma derecesi; ölçülmek istenenin, başka şeylerle karıştırılmadan ölçülebilmemesidir. Bir başka deyişle, ölçülmek istenen özelliğin ne derece doğru ölçüldüğünün göstergesidir<sup>272</sup>. Araştırmamız içerik geçerliği ölçütüne göre uzman görüşünden yararlanılarak incelenmiş, soruların içeriği temsil ettiğine onay verilmiştir.

Yapılan güvenilirlik ve geçerlik analizleri sonucunda bulunan alfa değerleri kabul edilebilir ve güvenilir düzeyde bulunduğundan, bulguların elde edilmesi bölümüne geçilmiştir.

## 4.5. BULGULAR

### 4.5.1. Araştırma örneğine ilişkin demografik bulgular

Anket formalarının ilk bölümünü araştırmaya katılan yöneticilerin demografik durumlarını ortaya koymak için hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. Deneklerin verdikleri cevaplar sonucu ortaya çıkan bulgular Çizelge 4.2.’de verilmiştir.

---

<sup>272</sup> Karasar, Age., s.151

Çizelge 4.2. Katılımcıların demografik özellikleri

	DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	FREKANS	YÜZDE (%)
<b>Yaş</b>	20 – 25	10	8.55
	26 – 30	19	16.24
	30 – 35	33	28.21
	36 – 40	30	25.64
	40 +	25	21.37
<b>Eğitim Durumları</b>	İlköğretim	7	5.98
	Lise ve dengi öğretim	19	26.24
	Önlisans-Lisans	88	65.22
	Yüksek Lisans – Doktora	3	2.56
<b>Medeni Durum</b>	Evli	92	78.63
	Bekar	21	17.95
	Boşanmış	4	3.42
<b>Statü</b>	Genel Müdür	26	22.22
	Müdür	38	32.48
	Şef	33	28.21
	Diğer	20	17.09
<b>Firmada Çalışma Süreleri (Yıl)</b>	0 – 3	22	18.80
	4 – 7	47	40.17
	8 – 12	32	27.35
	12 – 15	13	11.11
	15+	3	2.56

Araştırmamıza katılan yöneticilerin % 75'i 30 yaş ve üzeri iken geri kalan % 25'i 20-30 yaş arasındadır. Bu oranlar yöneticiler arasında nispeten genç yaşta olanların sayısının hiç de azımsanmayacak bir miktarda olduğunu göstermektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında ise büyük çoğunluğun (% 65) üniversite mezunu iken geri kalanının ortaokul ve lise eğitimi almış olduğu görülmektedir. Burada bir başka göze çarpan değer ise yüksek lisans ya da doktora yapmış deneklerin sayısının oldukça düşük olmasıdır. Bu durumun muhtemel sebepleri ise; buldukları şehirde üniversite olmaması, firmaların bu niteliğe çok fazla önem vermemeleri sonucunda bireylerin buna ihtiyaç duymamalarıdır.

Deneklerin statü durumlarına bakıldığında ise % 32'sinin müdür, % 28'inin şef ve % 22'sinin genel müdür olarak görev yaptığı ve büyük bir kısmının (%80) evli olduğu görülmektedir. Son olarak; deneklerin halen çalışmakta oldukları firmalarda ne kadar süredir çalıştığını gösteren değerler ise büyük çoğunluğun (% 60) yedi ve daha az yıldır aynı şirkette görev yaptığını ortaya çıkarmıştır. Bu oran iş gücü devrinin yüksek



düzeyde olduğunu göstermektedir. Araştırmanın uygulandığı örgütlerin tam olarak kurumsallaşmamış olması nedeniyle ülkemizde sıkça yaşanan kriz dönemlerinde işçi çıkarmayı en kolay maliyet azaltma yöntemi olarak görmeleri bu durumun en önemli nedeni olarak değerlendirilmektedir.

#### 4.5.2 Kariyer planlamaya ilişkin bulgular

Ankette bulunan kariyer planlama ile ilgili soruların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Çizelge 4.3.'de verilmiştir.

**Çizelge 4.3. Kariyer planlamanın soru değerleri**

No	Sorular	Ortalama Değer	Standart Sapma
6	Kariyerim için bir planım var.	4.23	0.67
7	Kariyer amaç ve hedeflerimi biliyorum.	3.88	0.85
8	Kariyer ilgi alanlarımı ve onları işime nasıl uygulayacağımı biliyorum.	3.63	0.88
9	Kariyer planlarımı gözden geçirmek için zaman harcarım.	3.61	1.03
10	Kariyer seçeneklerimi belirleyebilmek için yeteneklerimi, ilgi alanlarımı analiz edebilirim.	3.31	0.84
11	Beceri ve bilgi seviyemi geliştirmem gereken alanları belirlerim.	3.70	0.86
12	Kariyerimi etkileyen ekonomik ve sosyal eğilimler konusunda bilgi sahibiyimdir.	3.69	0.85
13	Kariyer alternatiflerimin farkında olmam, hedeflerimi belirlememde ve onlara ulaşmamda bana yardımcı olur.	3,75	0.94
14	Belirli bir kariyer hedefi doğrultusunda ilerlemem, güçlü ve zayıf yanlarımı bilmem; sonuçta gerçekçi kariyer beklentileri içinde olmamı sağlar.	3.93	0.94
15	Çalıştığım işte ne kadar iyi olduğumu bilmek; bana belirli kariyer hedeflerine ulaşmak için yaptığım planları formülize etme imkanı sağlar.	3.74	1.15
16	Kariyer hedeflerime ulaşmak adına bir stratejim vardır.	3.71	0.94
<b>TOPLAM</b>		<b>3.75</b>	<b>0.92</b>

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum)

Çizelge 4.3.'te gösterilen ortalama değerlere göre katılımcılar 3.75 ortalamayla kariyer planlama konusunda pozitif düşündüklerini göstermişlerdir. En yüksek ortalamaya (4.23) sahip olan “Kariyerim için bir planım var.” değişkeni, deneklerin kendi adlarına bir kariyer planı yapmak konusunda oldukça ciddi davrandıklarını ve hemen hepsinin belirli bir plana sahip olduğunu göstermektedir. Kariyer planlaması boyutunda en düşük değeri (3.31) “Kariyer seçeneklerimi belirleyebilmek için yeteneklerimi, ilgi alanlarımı analiz edebilirim.” değişkeni almıştır. Bu değere bakılarak bireylerin kendilerini tam olarak tanımadıkları, kendilerini analiz etmekte zorlandıklarını veya yaptıkları analiz sonucunda kendilerine fazla güvenmedikleri için bu soruya nispeten düşük puanlar verdikleri söylenebilir.

#### 4.5.3. Kariyer yönetimine ilişkin bulgular

Aşağıdaki Çizelge 4.4.'de, anketteki kariyer yönetimi ile ilgili sorular ve onlara verilen cevaplar incelenmiştir.

**Çizelge 4.4. Kariyer yönetimi soru değerleri**

No	Sorular	Ortalama Değer	Standart Sapma
17	İşimle ilgili kendimi geliştirebileceğim aktivitelere düzenli bir şekilde katılıyorum. Kariyer ve gelişim konularında; danışmanım (mentor)	3.43	1.22
18	dışında, çalıştığım ortamda bana yardımcı olabilecek kişileri bilirim.	2,62	0.88
19	Düzenli ve programlı oluşum, kariyer gelişimim açısından bana fayda sağlar.	3.51	0.86
20	Çalıştığım şirket; tüm çalışanları için kariyer planlaması düşünür ve yapar.	2,98	0.97
21	Çalıştığım şirket; iş konusunda çalışanlarına çeşitli fırsatlar sağlar. Çalışanlarının kişisel kariyer ve promosyon beklentilerini kendi kendilerine değerlendirebilmeleri açısından	3.66	0.91
22	çalıştığım şirket gerekli yardımı sağlar, ve çalışanlarının kendi durum muhakemelerini yapabilmelerine katkıda bulunur.	3.08	0.91
<b>TOPLAM</b>		<b>3.22</b>	<b>0.96</b>

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum)

Çizelge 4.4.'te katılımcıların kariyer yönetimi ile ilişkili sorulara verdiği cevapların ortalamaları ve standart sapmaları bulunmaktadır. Genel ortalamanın 3.22 çıkması çalışanların konu üzerinde kararsız kaldığının göstergesidir. En yüksek ortalamaya (3.66) sahip olan “Çalıştığım şirket; iş konusunda çalışanlarına çeşitli fırsatlar sağlar.” değişkeni yöneticilerin örgütlerinde gelecekleri konusunda çok fazla ümitsiz olmadıklarını göstermektedir. En düşük değeri (2.62) alan “Kariyer ve gelişim konularında; danışmanım (mentor) dışında, çalıştığım ortamda bana yardımcı olabilecek kişileri bilirim.” değişkeni dikkat çekmektedir. Bu durumun muhtemel sebebi olarak örneklem olarak seçilen örgütlerde insan kaynakları departmanının ya hiç olmaması ya da işlevini tam olarak yerine getirememesi gösterilebilir.

#### 4.5.4. Kariyer geliştirmesine ilişkin bulgular

Kariyer geliştirme araştırmamızın ana değişkeni olup; üzerinde kariyer yönetim ve kariyer planlamanın etkilerini taşıyarak, iş tatmini ve motivasyon değerlerinin yükselmesine neden olacağı varsayılmıştır. Konu ile ilgili anket sorularına verilen cevapların analizi sonucunda ortaya çıkan aritmetik ortalama ve standart sapmalar Çizelge 4.5.'de verilmiştir.

**Çizelge 4.5. Kariyer geliştirme soru değerleri**

No	Sorular	Ortalama Değer	Standart Sapma
23	Kariyer gelişimi sağlayabilecek resmi oluşumlar benim için önemlidir.	3.80	0.94
24	Kariyer gelişimi benim için önemlidir.	4.21	0.74
25	Sürekli bir kariyer gelişiminin bir ihtiyaç olduğunun bilincindeyim.	3.87	0.84
26	Kariyer gelişimimi desteklemesi açısından kariyer planlamanın bir gereklilik olduğunun bilincindeyim.	3.60	0.85
27	Kariyer gelişimimi desteklemesi açısından kariyer yönetim programlarının bir gereklilik olduğunun bilincindeyim.	3.94	0.94
<b>TOPLAM</b>		<b>3.86</b>	<b>0.88</b>

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum)

Çizelge 4.5.'de ortaya konulan 3.86 ortalama ve 0.88 standart sapma değerleri katılımcıların kariyer geliştirme konusunda olumluya yakın düşündüklerini göstermektedir. Bu boyutta en yüksek ortalamayı 4.21 ile “Kariyer gelişimi benim için önemlidir” değişkeni almıştır. Teorik olarak bakıldığında bu sorunun tüm yöneticiler tarafından en yüksek puanla cevaplandırılması beklense de, hala bazılarının kariyer dışındaki ihtiyaçlarına değer vermeye devam ettiklerinin gösterilmesi açısından önemlidir. Başka bir deyişle; ekonomik ödüller hala özendirici olarak geçerliliğini korumaktadır. Öte yandan, 3.60 ortalamalı “Kariyer gelişimimi desteklemesi açısından kariyer yönetim programlarının bir gereklilik olduğunun bilincindeyim.” değişkeni, kariyer yönetimi programlarının etkin bir şekilde uygulanmadığını göstermektedir.

#### 4.5.5. İş tatminine ilişkin bulgular

İş tatmini, kariyer gelişimi değişkeni tarafından olumlu yönde etkilendiği varsayılan değişkenlerden birisidir. Bu boyuttaki sorulara verilen cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Çizelge 4.6.'da verilmiştir.

**Çizelge 4.6. İş tatmini soru değerleri**

No	Sorular	Ortalama Değer	Standart Sapma
28	Genel konuşmak gerekirse; işimden çok memnunum.	2.60	0.98
29	Bu işte yaptığım birçok şey önemli ve faydalıdır.	3.42	0.95
30	Bu işte çalışmamın anlamı benim için çok büyüktür.	3.10	0.97
31	Bu işte çalışmamdan dolayı hissettiğim kişisel sorumluluk çok büyüktür.	3.04	0.97
32	İşimi iyi yaptığım zaman duyduğum kişisel tatmin hissi çok fazladır.	2,87	0.99
33	Kariyerimde başarılı olacağıma inancım tamdır.	3,21	1.03
34	Çalıştığım işte iyi bir performans gösterdiğimi hissettiğim zaman kendimi tatmin olmuş ve mutlu hissediyorum.	3.63	0.98
<b>TOPLAM</b>		<b>3.13</b>	<b>.98</b>

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum)

Analizler sonucunda 3.13'lük ortalama ve 0.98'lik standart sapma, katılımcıların bu konuda kesin bir yargıya varamamakla birlikte çoğunluğun iş tatmini

açısından yetersiz kaldığını göstermektedir. 3.63'lük en yüksek ortalamalı değişken olan "Çalıştığım işte iyi bir performans gösterdiğimi hissettiğim zaman kendimi tatmin olmuş ve mutlu hissediyorum." değişkeni; çalışanların sergiledikleri yüksek performans sonucunda kişisel doyuma ulaştıklarının göstergesidir. En düşük ortalamalı "Genel konuşmak gerekirse; işimden çok memnunum." değişkeni ise genel ortalamanın bir özeti olup, deneklerin çoğunun buldukları iş yerlerinde doyuma erişemediklerinin ispatıdır. Bu durum da insanların sevdiği değil maddi doyuma ulaştığı işlerde çalıştığını göstermesi bakımından önemlidir.

#### 4.5.6 Motivasyon ile ilgili bulgular

Araştırmamızda asıl üzerinde durduğumuz değişken kariyer gelişimi sonucu olarak arttığını varsaydığımız motivasyondur. Katılımcıların ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları Çizelgede 4.7.'de gösterilmiştir.

**Çizelge 4.7. Motivasyon soru değerleri**

No	Sorular	Ortalama Değer	Standart Sapma
35	Boş zamanlarınızda, yaptığım işe katkı yapacak faaliyetlerde bulunurum.	3.88	0.90
36	İşimle ilgili kurslara katılırım.	3.96	1.03
37	Kariyer hedeflerimle ilgili profesyonel organizasyonlara katılırım.	3.12	1.00
38	Firmamda olup bitenler hakkında güncel bilgi sahibi olurum.	4.06	0.77
39	Çalıştığım alanla ilgili yenilikleri takip ederim.	3.99	0.86
40	İyi bir iş çıkardığımı söyleyen insanlara inanırım.	3.73	0.79
41	Bir projeyi tamamladığım zaman kendimi ödüllendiririm.	3.85	0.90
42	Bir görev verildiği zaman, en iyisini yapmak için zaman harcarım.	3.79	0.89
43	Zor ancak imkansız olmayan işler tasarlarım.	3.18	1.06
44	İşimi daha iyi yapabilmek için plan kurarım.	3.75	0.80
45	Az veya hiç bilgi sahibi olmadığım bir konuda görev almayı kabul ederim.	2.97	0.93
46	Yapılacak işleri başarmak adına patronumu beklemeden harekete geçerim.	3.22	1.08
47	İş performansımı kendi standartlarım yerine diğer personelin standartlarıyla kıyaslarım.	3.47	0.97
<b>TOPLAM</b>		<b>3.66</b>	<b>0.93</b>
(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum)			

Anketin motivasyon bölümünün ortalaması 3.66, standart sapması ise 0.93 olarak bulunmuştur. Bu sonuç yöneticilerin motivasyon düzeylerinin orta seviyede

olduğunu göstermektedir. Yargılardan en yüksek değeri 4.06 ortalama ile “Firmanızda olup bitenler hakkında güncel bilgi sahibi olursunuz.” değişkeni almıştır. Bu değer işletmelerde ki iletişim kanallarının açık olduğunu ve etkin bir şekilde kullanıldığını göstermesi bakımından önemlidir. Ancak bu durumun muhtemel nedenlerinden bir tanesi de örgüt yapılarının nispeten küçük olması ve bilgi alışverişinin kolay bir şekilde yapılabilmesidir. En düşük değeri ise 2.97 ile “Az veya hiç bilgi sahibi olmadığınız bir konuda görev almayı kabul edersiniz.” sorusu almıştır. Bu durum bize katılımcıların bilgi ve fikir sahibi olmadıkları konularda kendilerini geliştirmeyi ve sorumluluk almayı düşünmediklerini, bu konuda çekimser kaldıklarını göstermiştir.

#### 4.5.7. Korelasyon analizine ilişkin bulgular

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemlerinden biridir. Pearson korelasyon katsayısı -1.00 ile +1.00 arasında değişen değerler alır. Katsayının 1.00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1.00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0.00 olması ise iki değişken arasında ilişkinin olmadığını gösterir. Literatürde korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması, yüksek; 0.70-0.40 arasında olması, orta; 0.40-0.20 arasında olması ise, düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanmaktadır. Bulunan değerlerin 0,20'den küçük olması ihmal edilebilir bir ilişki olduğunu göstermektedir.

İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olması, deneklerin X değişkenine ait değerlerin artması durumunda Y değişkenine ait değerlerin de artma eğiliminde olduğunu ya da X değerlerinin düşmesi durumunda Y değerlerinin de düşme eğiliminde olduğunu gösterir. Değişkenler arasındaki ilişkinin negatif olması ise, değişkenlerden birine ait değerlerin artması durumunda diğer değişkenin değerlerinin düşme eğiliminde olduğunu gösterir<sup>273</sup>.

Araştırmamıza konu olan organizasyonlardaki yönetici konumundaki çalışanlardan elde edilen 117 adet anket formuna ait verilerin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan korelasyon değerleri Çizelge 4.8.'de verilmiştir.

---

<sup>273</sup> Şener Büyüköztürk, **Veri Analizi El Kitabı**, Pegem A Yayıncılık, Mayıs 2006, s.32

Çizelge 4.8. Araştırma modeline ilişkin korelasyon değerleri

	Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3	4	5
1	Kariyer Planlama	3.75	.92	.78				
2	Kariyer Yönetim	3.22	.96	.672*	.84			
3	Kariyer Geliştirme	3.86	.88	.787*	0.472**	.81		
4	İş Tatmini	3.13	.98	.556*	0.685*	0.409**	.85	
5	Motivasyon	3.66	.93	.807*	.0440**	0.746*	0.401*	.83

\*p&lt;=0.01 \*\* p &lt;= 0.05

Yapılan korelasyon analizi sonuçları değerlerin tamamının anlamlı ve ortanın üzerinde şiddetli bir ilişkiyi göstermesi araştırma modelimizin doğruluğu hakkında bize bir fikir vermektedir. Bu sonuçlarla modelimizin ana değişkeni olan kariyer geliştirme ile diğer tüm değişkenler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Kariyer geliştirmeye etkisi olduğu varsayılan kariyer planlama değeri 0.787 bir diğer bağımsız değişken olarak kabul edilen kariyer yönetiminin ki ise 0.472 olarak belirlenmiştir. Bu verilere bakıldığında kariyer geliştirmenin özellikle kariyer planlama faaliyetleri ile kuvvetli bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bu değerler, bireysel ve örgütsel kariyer planlama faaliyetleri ile kariyer yönetimi uygulamalarının kariyer gelişimi ile aynı paralelde olduğunu göstermektedir.

Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan en yüksek korelasyon değeri (0.807) kariyer planlama ile motivasyon arasında olduğu bulunmuştur. Bize göre bu bireysel kariyer hedeflerini belirleyerek planlar oluşturan yöneticilerin örgüt tarafından da desteklenmeleri durumunda yüksek düzeyde motivasyon seviyesine sahip olacağını göstermektedir. Tabi ki bu durum tam tersi durum için de söz konusudur. İş motivasyonu seviyesi yüksek olan işgörenlerin belirli kariyer hedefleri vardır ve çalışmalarını bu yönde sürdürürler.

Kariyer gelişimi ile işgörenlerin iş tatmini ve motivasyon seviyeleri arasında da anlamlı seviyede bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Öte yandan değişkenler arasında katsayısı en düşük olan iki değerden birine sahip olan kariyer geliştirme ve iş tatmini arasında 0.409'luk korelasyon değeri düşündürücüdür. Ancak araştırmanın

Çorum gibi kalkınmışlık düzeyi orta seviyede olan bir ilde yapılmış olması yöneticilerin hala manevi ödüller dışındaki ödüllere önem verdiklerini göstermektedir.

Ortaya çıkan en düşük korelasyon değeri motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişkinin değeri( 0.401) olarak tespit edilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde de açıklandığı gibi motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişki her zaman olumlu olmamaktadır. Ancak değer diğerlerine oranla düşük çıkmasına rağmen gene de orta seviyede ilişkiyi göstermesi bizim için anlamlıdır.

#### 4.5.8. Hipotezlerin testi ve regresyon analizi

Korelasyon analizi ile değişkenler arasında ilişkinin var olduğu saptandıktan sonra, hipotezleri test etmek amacıyla araştırma değişkenlerine basit ve çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatır. Regresyon analizinde bağımlı değişken bir, bağımsız değişken bir ise, yöntem Basit Regresyon Analizi; bağımlı değişken bir, bağımsız değişken iki ya da daha fazla ise Çoklu Regresyon Analizi; bağımlı değişken iki ya da daha fazla ise Çok Değişkenli Regresyon Analizi adını alır<sup>274</sup>.

##### 4.5.8.1. Kariyer planlama ve kariyer yönetiminin kariyer geliştirme üzerine etkisi

Modelimize uygun olarak önce kariyer planlama ve kariyer yönetiminin kariyer geliştirme üzerine etkisi incelenmiştir. Bu inceleme için kariyer geliştirme bağımsız değişken olarak, kariyer planlama ve kariyer yönetimi bağımsız değişkenler olarak kabul edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonuçları. Çizelge 4.9.'da verilmiştir.

**Çizelge 4.9. Kariyer planlama ve yönetiminin kariyer geliştirmeye etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Kariyer Geliştirme						
	R	R <sup>2</sup>	F	β	t	Sig.	Hipotez
<b>Kariyer Planlama</b>	.791	.625	67.530	.857	9.326	.000	H1
<b>Kariyer Yönetimi</b>				.104	1.132	.026	H2
							p <=0.05

<sup>274</sup> Büyüköztürk, Age., s.91



Tablo'daki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir. F değerinin 67.530 olması modelin 0.05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Kariyer planlama ile kariyer geliştirme arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, R değeri 0,791'dir.  $R^2$  değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modelde  $R^2$  değeri 0.625 olarak bulunmuştur. Yani kariyer planlama ve yönetimi birlikte, kariyer gelişimindeki toplam varyansın %63' ünü açıklamış ve ilişki anlamlı bulunmuştur. Bağımsız değişkenlerin standardize edilmiş regresyon katsayıları kariyer planlaması için ( $\beta$ ) 0.857, kariyer yönetimi için ise 0.104 olarak bulunmuştur. Buna göre kariyer planlama faaliyetlerinin kariyer geliştirme için oldukça önemli bir yordayıcı olduğu sonucuna varılabilir. Anlamlılığa ilişkin t-testi sonuçlarına göre de, kariyer planlamanın 9.326 değer ile kariyer yönetimine göre (1.132) kariyer geliştirme üzerinde daha anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmüştür.

Bu sonuçlara göre: “H<sub>1</sub>: Kariyer planlamanın kariyer geliştirme üzerine pozitif bir etkisi vardır.” ve “ H<sub>2</sub>: Kariyer yönetiminin kariyer geliştirme üzerine pozitif bir etkisi vardır” hipotezlerimiz kabul edilmiştir.

#### 4.5.8.2 Kariyer geliştirmenin iş tatminine etkisi

Kariyer geliştirmenin yöneticilerin iş tatminleri üzerine olan etkisini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi bulguları Çizelge 4.10. verilmiştir.

**Çizelge 4.10. Kariyer geliştirmenin iş tatmini üzerinde etkisine ilişkin regresyon analiz sonuçları**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: İş Tatmini					
	R	R <sup>2</sup>	F	t	Sig.	Hipotez
Kariyer Geliştirme	.409	.167	16.432	4.054	.000	H3
						p <= .001

Araştırmanın üçüncü hipotezini oluşturan kariyer geliştirmenin iş tatmini üzerine etkisi, regresyon analizi sonucunda 0.409 olarak bulunmuştur. Bu değer kariyer geliştirmenin iş tatmini üzerine orta derecede etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca kariyer geliştirme, iş tatminindeki varyansın %17'sini açıklamaktadır. Yapılan analiz sonucunda t-testi ve faktör istatistikleri etkinin anlam ve öneminin altını çizmiştir

[ $F_{(1,116)} = 16.432$ ,  $t = 4.054$ ]. Bu değerler “Kariyer geliştirmenin iş tatmini üzerine pozitif bir etkisi vardır” hipotezinin geçerliğini ispatlamış,  $H_3$ 'ün kabulüne karar verilmiştir.

#### 4.5.8.3. Kariyer geliştirmenin motivasyona etkisi

Kariyer geliştirmenin yöneticilerin iş tatminleri üzerine olan etkisini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi bulguları Çizelge 4.11. verilmiştir

**Çizelge 4.11. Kariyer geliştirmenin motivasyon üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: Motivasyon					
	R	R <sup>2</sup>	F	t	Sig.	Hipotez
<b>Kariyer Geliştirme</b>	.746	.584	58.794	4.468	.000	H4
						p <= .001

Araştırmanın en son ve en önemli hipotezi olan “Kariyer geliştirmenin motivasyon üzerine pozitif etkisi vardır.” hipotezi regresyon analizi aracılığı ile teste alınmış; kariyer geliştirme araçları ve programlarının işgören motivasyonu üzerine etkisinin 0.746 olduğunu ortaya çıkartmıştır. İlişkinin yüksek düzeyde oluşu, motivasyon üzerinde açıklanan varyansın %58’inin kariyer geliştirme sayesinde ortaya çıktığını göstermektedir. ilişkinin yüksek anlamlılık ve önem taşıdığı [ $R^2 = 0.584$ ,  $F = 58.794$ ,  $t = 4.468$ ] göz önünde bulundurulduğunda dördüncü hipotez de ispatlanmış ve  $H_4$ 'ün kabulüne karar verilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilim ve teknoloji alanında meydana gelen hızlı değişimler örgütlerin yapısını ve bu örgütlerde görev yaparak hayatlarının devamını sağlamak zorunda olan işgörenlerin özelliklerini önemli bir ölçüde değiştirmiştir. Üçüncü Dalga Toplumu, Enformasyon Toplumu veya Hizmetler Sınıfı Toplumu gibi değişik kavramlarla isimlendirilen bilgi toplumunda örgütlerin en önemli sermayelerinin insan unsuru olduğu anlaşılmıştır. Bu anlayışla büyük-küçük her örgüt, işgörenlerin belirli ihtiyaçlarını tatmin ederek motive olmalarını sağlamak zorundadır.

Literatürde işgören motivasyonu üzerine yapılmış birçok araştırma bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar neticesinde işgörenleri motive eden faktörleri; ücret artırımını, gelecek güvencesi, yükselme olanağı, iyi ve sağlıklı çalışma koşulları, kendilerini gösterme olanağı, üstlerle iyi ilişkiler kurmak, üstlerin kendilerine adil davranması, üstlerce beğenilmek, özel sorunlara ilgi ve yardım ile örgütün üyesi olduğu ( ilişkinlik ) duygusunu geliştirmek olarak belirlenmiştir.

Araştırmamızda amaçlanan; işgörenleri motive ederek onların örgüt amaçları doğrultusunda daha verimli çalışabilmeleri için kariyer geliştirmenin kullanılmasının incelenmesidir. Bu maksatla hazırlanan tezimizin kuramsal çerçeve bölümünde kariyer, motivasyon ve bu iki kavram arasındaki ilişki incelenmiştir. Uygulama bölümünde ise konunun araştırılması için Çorum ilinde yapılan anket çalışması ve bunun değerlendirilmesine yer verilmiştir.

Kuramsal çerçevenin birinci bölümünde kariyer kavramı üzerinde durulmuştur. Bu bölümde öncelikle kariyer kavramının tanımı, tarihçesi açıklanmış bireyin yaşam safhaları ile kariyer aşamaları arasındaki ilişki incelenmiştir. Daha sonra sırasıyla kariyer planlama, yönetim ve geliştirme konuları açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümün sonunda ise öncelikle çeşitli sebeplerden dolayı özellikle 1990'lardan sonra oldukça önemli bir değişim gösteren örgüt yapıları ile bu değişimin işgören kariyerinde oluşturduğu yeni bakış açısı bakış doğrultusunda ortaya çıkan yeni kariyer yaklaşımlarına değinilmiştir. Bu bölümde sonuç olarak; küreselleşme sonucunda dünyanın hızla değiştiği, bu değişimin örgüt yapılarını oldukça önemli düzeyde etkilediği ve bu örgütlerde görev yapan işgörenlerin kariyer beklentilerinin üst seviyede olduğu söylenebilir. Ayrıca yeni örgüt yapılarının ortaya çıkması sonucu ortaya konulan

yeni kariyer yaklaşımlarına göre günümüz işgören kariyerlerinin büyük oranda kendi sorumlulukları altında şekilleneceği değerlendirilebilir.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise motivasyon konusu incelenmiştir. Bu bölümde öncelikle motivasyonun tanımı ve özellikleri anlatıldıktan sonra motivasyon üzerine yapılan çalışmalar neticesinde oluşturulan ve genel olarak kabul edilen motivasyon kuramları iki başlık altında incelenmiştir. Daha sonra önceki çalışmalarda motivasyonla yüksek ilişki düzeyine sahip olduğu kabul edilen iş tatmini, örgütsel bağlılık, vatandaşlık ve özdeşleşme kavramları arasındaki ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu bölümün sonunda da bir önceki bölümde açıklanan değişimler neticesinde ortaya çıkan yeni işgören profillerinden bahsedilmiş ve bu işgörenleri motive etmek için kullanılacak yöntemler açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölüm değerlendirildiğinde; motivasyon kavramının son yıllarda yapısal değişikliklere uğradığı, kavramı ifade etmek için bağlılık, özdeşleşme gibi kavramlarında kullanılmaya başlandığı ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde de motivasyon ve kariyer kavramları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bölümde konuya daha geniş açıdan bakılabilmesi amacıyla öncelikle işgörenleri motive eden araçlar açıklanmıştır. Daha sonra kariyer uygulamalarının işgörenlerin motivasyonlarında ne ölçüde kullanıldığını incelemek için farklı kültürlerde motivasyon unsuru olarak kariyer gelişimine olan bakış açısı üzerinde durulmuş ve günümüz iş dünyasında önemli bir yere sahip olan Japon örgütleri ile Amerikan örgütleri değerlendirilmiştir. Bu bölümün devamında Türkiye'deki uygulamalara değinilmiştir. Son olarak da motivasyon kuramlarında kariyer kavramı üzerinde durularak kariyer motivasyon ilişkisi başlığının açıklanmasıyla bölüm sonlandırılmıştır. İşgörenlerin sürekli gelişmek zorunda olduğu günümüz iş dünyasında ortaya çıkan yeni işgören profilinin motivasyon seviyesinin yükseltilmesi eskisi kadar kolay bir şekilde maddi ödüllerle değil bağımsızlık, kendini gerçekleştirme gibi daha üst seviyelerdeki ihtiyaçlarının tatmini ile mümkün olacağı uygulanan uygun kariyer gelişim programlarıyla bunun mümkün olacağı görülmektedir

Dördüncü ve son bölümde ise kariyer geliştirme motivasyon üzerine etkisini araştırmak amacıyla Çorum bölgesinde 30'dan fazla işgören çalıştıran işletmelerden seçilen 18 işletmede yöneticiler seviyesinde yapılan bir uygulamaya yer verilmiştir. Bu araştırmanın Çorum bölgesinde yapılmasının nedeni öncelikle

ulaşılabilme kolaylığı ve geliştirmekte olan bir sanayi yapısı özelliği göstermesidir. 30'dan fazla işgören çalıştıran örgütlerin seçilmesinin en önemli nedeni de bu kadar işgören çalıştıran örgütlerde insan kaynakları yönetiminin uygulanma olasılığının bulunduğu değerlendirilmesidir.

Araştırmada kapsamında bize yardımcı olması amacıyla öncelikle bir model oluşturulmuştur. Daha sonrada bu model çerçevesinde hipotezler geliştirilmiştir. Hipotezlerin testinde veri toplama aracı olarak hazırlanan anket formları kullanılmıştır. Anket formu; birisi katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sorular olmak üzere toplam beş boyut çerçevesinde 47 sorudan oluşmuş ve literatürde daha önce yapılan araştırmalardan da faydalanılarak hazırlanmıştır. Daha sonra çeşitli haberleşme vasıtalarıyla işletmelere gönderilen anket formları doldurulmasını müteakip ham veriler elde edilmiştir. Bu ham veriler güvenilirlik ve geçerlik analizine tabi tutulmuş değerler kabul edilebilir seviyede olduğundan ortaya konulan hipotezlerin testi bölümüne geçilmiştir. Hipotezleri test etmek amacıyla da korelasyon ve regresyon analizlerine başvurulmuştur.

Uygulama bölümünden elde edilen bulgular ve ulaşılan genel sonuçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

1) Araştırma kapsamındaki yöneticilerin yüksek lisans ve doktora yapanların oranı oldukça düşük (% 2.56) seviyededir. Bu sonuç yöneticilerin büyük çoğunluğunu üniversite mezunu olmalarına rağmen yüksek öğrenime devam etmediklerini göstermektedir. Bu durumun muhtemel sebepleri ise; buldukları şehirde üniversite olmaması ve işletmelerin bunu bir tercih nedeni olarak görmemeleri sonucu bireylerin böyle bir ihtiyaç duymamaları olarak gösterilebilir.

2) Araştırmanın uygulandığı örgütlerde işgücü devri yüksektir. Kapsama dahil edilen yöneticilerin % 65'inin 7 ve daha az yıldır aynı örgütte görev yaptığı tespit edilmiştir. Bu durumun muhtemel nedeninin söz konusu örgütlerin tam olarak kurumsallaşmamaları nedeniyle ülkemizde sık görülen ekonomik kriz dönemlerinde maliyet azaltmak amacıyla işçi çıkarma yoluna gitmeleri olduğu değerlendirilmektedir.

3) Uygulama sonucunda araştırmaya dahil edilen bütün değişkenlerin ( kariyer planlama, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme, iş tatmini, motivasyon) birbirleriyle

aralarında geçerli seviyede anlamlı bir ilişki bulunduğu ortaya konulmuştur. Bu sonuç literatürde daha önce yapılan araştırmaları destekler niteliktedir.

4) Araştırmaya katılan yöneticiler kariyer planlama konusunda ortanın üzerinde (3.75) bir tutum sergilemektedirler. Söz konusu deneklerin büyük bir çoğunluğu belli bir kariyer planının olduğunu belirtmiştir. Ayrıca kariyer planlama faaliyetlerinin kariyer geliştirme üzerinde anlamlı ve önemli bir düzeyde pozitif etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.

5) Araştırma sonunda incelenen örgütlerde kariyer yönetimi uygulamalarının istenilen seviyede olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonucun en önemli nedeninin işletmelerin insan kaynakların uygulamalarına çok fazla zaman ve para ayırmak istememeleri olduğu değerlendirilmektedir. Ancak düşük seviyede de olsa örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarının kariyer gelişimini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

6) Değerlendirme sonucunda araştırmaya katılan yöneticilerin iş tatminin düşük seviyede olduğu görülmektedir. Ayrıca iş tatmini kariyer gelişiminden pozitif yönde etkilenmektedir. Ancak bu etki literatürde yapılan diğer bazı araştırmalara oranla daha düşük çıkmıştır.

7) Araştırmaya katılan yöneticilerin motivasyon düzeyleri olumlu çıkmasına rağmen istenilen seviyenin altındadır. Ayrıca yapılan analizler bireylerin motivasyonlarının kariyer geliştirmeden olumlu yönde etkilendiğini göstermektedir. Bu sonuç, kariyer gelişiminin motivasyonu etkilediğini kabul eden tezimizi doğrulamaktadır.

Teorik ve deneysel araştırma ışığı altında, işletme yöneticilerine ve araştırmacılara şu önerilerde bulunmak mümkündür:

1) Tüm çalışanlar için kariyer geliştirme olanakları işe karşı motivasyon sağlamaktadır. Bu özellik tüm kurumlar tarafından göz önünde bulundurulmalıdır.

2) Kalifiye elemanları elinde tutmak isteyen örgütler kariyer geliştirme faaliyetleri uygulayarak onların iş tatminleri ve motivasyonlarını sağlamak zorundadırlar.

3) Örgütlerde kariyer planlama ve yönetimi faaliyetlerin etkin olarak uygulanması kariyer gelişimine neden olacaktır. Unutulmamalıdır ki; verimli çalışan mutlu çalışandır.

4) Örgütsel başarının ancak bireylerin başarılı olmasıyla mümkün olacağı örgütler tarafından kabul edilmeli ve onların kendilerini geliştirmeleri için gerekli olanaklar tanınmalıdır.

## KAYNAKLAR

### Kitaplar:

- Akat, İlder, Budak, Gönül ve Budak, Gülay. İşletme Yönetimi, İzmir, 2002
- Arnold, John. Work Psychology, Financial Times Professional Limited, Great Britain, 1998
- Aytaç, Serpil. İş Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997
- Bacanlı, Hasan. Gelişim ve Öğrenme, Nobel Kitapevi, Ankara, 2001
- Beach, S. Dale. Personnel: The Management of People at Work, McMillian Publishing Co. Inc., New York, 1980
- Bingöl, Dursun. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998
- Bowin, B. Robert. Human Resource Management, Prentice Hall, New Jersey, 2001
- Büyüköztürk, Şener. Veri Analizi El Kitabı, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2006
- Can, Halil. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002
- Can, Halil, Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin. İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2001
- Cascio, F. Wayne. Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, McGraw-Hill Publishing Company, New York, 1989
- Cowling, Alan. Managing Human Resource, Arnold Publishing, London, 1998
- Cüceloğlu, Doğan. İnsan ve Davranışı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992
- Dessler, Gary. Management, Prentice-Hall, New Jersey, 2001
- Eren, Erol. Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1995
- Fındıkçı, İlhami. İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1999
- Greenberg, Jerald. Behaviour in Organization, Prentice-Hall, New Jersey, 1997
- Karasar, Niyazi. Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000
- Kaynak, Tuğray. İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1996
- Koçel, Tamer. İşletme Yöneticiliği, Beta Basım A.Ş., İstanbul, Haziran 1999
- Luthans, Fred. Organizational Behaviour, McGraw Hill, Singapore, 1997
- Mathis, Robert. Human Resource Management, West Publishing Company, USA, 1997



- Meija, Luis R. Gomez, Balkin, B. David ve Cardy, L. Robert. Managing Human Resources, Prentice Hall, New Jersey, 2001
- Murata, Kazuo ve Harison, Alan. Japon Yönetim Teknikleri, Çeviren: Özden Arıkan, Rota Yayın Tanıtım, İstanbul, 1995
- Naylor, John. Management, Financial Times Proffesional Limited, London, 1999
- Özden, Mehmet Cemil. Bireysel Kariyer Yönetimi, Ankara, 2001
- Redman, Tom ve Wilkinson, Adrian. Contemporary Human Resource Management, Financial Times Prentice Hall, 2001
- Robbins, P. Stephen. Managing Today, Prentice Hall, New Jersey, 1997
- Siegel, Laurence ve Lane, M. Irving. Personell and Organizational Psychology, Irwin Inc., Illinois, 1987
- Şimşek, Şerif. Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999
- Üçok, Tengiz. Yönetim İlkeleri, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1993
- Yüksel, Öznur. İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000

#### **Makaleler:**

- Acuner, Taner. "Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 2, Sayı 2, İzmir (2000)
- Akıncı, Zeki. "Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, (4), (2002)
- Aksoy, Beyhan. "Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi", Bilgi Dünyası, (6), 1, (2005)
- Altay, Hüseyin. "Kariyer ve Kültür: Kariyer Geliştirmede Temel ve Destekleyici Fonksiyonlar", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C. 8, Sayı:1, (Ocak 2006)
- Anafarta, Nilgün. "Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif", Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, (2), (2001)
- Arzova, Burak. "Bilgi Çağının Yeni İşçileri Altın Yakalılarının Motivasyonu", "İş,Güç Bakış" - İş Yaşamı Dergisi, Sayı: 7, (Ocak 2003)
- Ay, Ünal ve Karadal, Himmet. "Yönetici Yaşam Biçimleri ile Yöneticinin Etkinliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Tekstil, Çimento, Sigorta ve Gıda Sektöründe Bir

- Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, (Ocak-Haziran 2003)
- Aydemir, Süleyman Ruhi. “Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram: Örgütsel Değişim”, Sayıştay Dergisi, Ankara, (Mart 2002)
- Balaker, Ted. “The Quiet Success: Telecommuting’s Impact On Transportation and Beyond”, Reason, (November 2005)
- Bayram, Levent. “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 59, Ankara
- Bauer, K. Thomas. “High Performans Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe”, Discussion Paper, No. 1265, RWI Essen, Ruhr University of Bochum, Bonn, (August 2004)
- Bayraktaroğlu, Serkan ve Tunçbilek, Murat. “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü”, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi
- Day, Rachel ve Allen, D. Tammy. “The Relationship Between Career Motivation and Self-Efficacy With Protégé Career Success”, Journal of Vocational Behavior, (May 2002)
- De Vos, Ans, Dewettinck, Koen, Buyens, Dirk. To Move or Not to Move? The Relationship between Career Management and Preferred Career Moves, Working Paper, Universiteit Gent, Faculteit Economie En Bedrijfskunde, (June 2006)
- Dereli, Toker. “Teknolojik Değişmeler, Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri”, [www.isguc.org](http://www.isguc.org), (2000-2006)
- Erdem, Ramazan ve Kocabaş, İbrahim. “Yönetimde Doğu Paradigması”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
- Ergül, Hüseyin Fazlı. “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, Dicle Üniversitesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com), C. 4, Sayı: 14, (2005)
- Hasanoğlu, Mürteza. “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 52
- İbicioğlu, Hasan. “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C. 15, Sayı:1, İzmir, (2000)
- İmamoğlu, Salih Zeki, Keskin, Halit ve Erat, Serhat. “Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C. 11, Sayı:1, Manisa, (2006)

- İşcan, Ömer Faruk. “Dönüştürücü / Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıklarının Rolü”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (11), (2006)
- İşcan, Ömer Faruk ve Naktiyok, Atılhan. “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C. 59, Sayı: 1, (2004)
- Köse, Sevinç. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, (Ocak – Haziran 2003)
- Maslow, A. H. “A Theory of Human Motivation”, Originally Published in Psychological Review, (1943)
- Naktiyok, Atılhan. “Yer Ve Zaman Kavramından Bağımsız Çalışma: Bireysel Etkileri Üzerine Bir Uygulama” D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C. 16, Sayı: 2, (2001)
- Naktiyok, Atılhan ve İşcan, Ömer Faruk. “İşgörenlerin Evden Çalışmaya İlişkin Tutumları: Bireysel Özellikler ve İş Sürükleyicileri Açısından Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, (6), (2003)
- Özdevecioğlu, Mahmut. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, (Ocak-Haziran 2003)
- Özgen, Hüseyin, Kılıç, Kemal Can ve Karademir, Bahattin. “Birlikten Kuvvet Doğar: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Bir Örgütlenme Modeli Olarak Ağ Organizasyonları Önerisi”, Çukurova Üniversitesi
- Öztürk, Zekai ve Dündar, Hakan. “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 4, Sayı: 2, (2003)
- Puah, Priscilla ve Ananthram, Subramaniam. “Exploring the Antecedents and Outcomes of Career Development Initiatives: Empirical Evidence from Singaporean Employees”, Research and Practice in Human Resource Management, 14, (1), Singapore, 2006
- Sığırı, Ünsal. “Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C. 5, Sayı: 9, (Bahar 2006/1)

- Sloof, Randolph, Van Praag, Mirjam. "Performance Measurement, Expectancy and Agency Theory: An Experimental Study", University of Amsterdam and Tinbergen Institute Discussion Paper, Amsterdam, (February 25, 2005)
- Soysal, Abdullah. "Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları; Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme", Çimento İşveren Dergisi, (Eylül 2006)
- Şahin, Ali. "Kültürel Niteliklerimizin Türk Yönetmeliklerine Etkisi ve Japon Teorisiyle Karşılaştırılması", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 7, Sayı: 1, (2005)
- Ünlüören, Kuban , Ertürk, Müjdat ve Olcay, Atınç. "Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Araçları Ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerinde Etkisine Yönelik Ankara Ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C. 6, (Kış 2007)
- Van Der SLUIS, E. C. ve Peiperl, A. Maury. "An Interactive Approach For New Careers: The role of Learning Opportunities and Learning Behavior", Universiteit Amsterdam Research Memorandum 2000 – 41, Amsterdam, December 2000
- Yüksel, Nihat. Çalışma Hayatında Esnekleşme İhtiyacı, İşveren Dergisi, (Şubat 2003)

**Tezler:**

- Aşkun, Neva Cem. "Örgütsel Stres ile Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2006
- Atay, Seynur. "Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2006
- Dilek, Hakan. "Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Gebze, 2005
- Konur, Deniz Yaşar. "İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006

- Kordon, Emel. “Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama ve Endüstri Mühendisliği Öğrencileri İçin Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Denizli, 2006
- Lopes, Tobin. “Differences In Dimensions Of Carrer Motivation Between International and Domestic Graduate Students By Age and Gender”, A Thesis in Workforce Education and Development, Pennsylvania, 2006
- Molero, Eduardo. “Evidence on Training and Career Paths: Human Capital, Information and Incentives”, Discussion Paper No. 1377, Universitat Pompeu Farba and IZA Bonn, November 2004
- Oksay, Aygen. “Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2005
- Şahinöz, Saika. “Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006
- Taşcılar, Zafer. “Örgütsel Başarı ile Kariyer Geliştirme Arasında İlişki ve Çanakkale Bölgesinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2002
- Taşpınar, Fatih. “Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar, Eylül 2006
- Yurdakök, Feyzan. Kariyer Yönetimi: Banka ve Sigorta Sektöründe Bir Uygulama Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, GYTEMFBE, Gebze, 1999

#### **Kongre ve Sempozyumlar:**

- De Schamphelaere, Veroniek, De Vos, Ans ve Buyens, Dirk. “The Role of Career-Self-Management In Determining Employees Perceptions and Evaluations of Their Psychological Contract and Their Esteemed Value of Career Activities Offered By The Organization”, European Association for Work and Organizational Psychology Conference, Belgium, May 2003

- Erdoğmuş, Nihat. “Bilgi Toplumunda Profesyonellerin Kariyeri: Ampirik Bir Araştırma”, 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmit, 2003
- ....., “Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim”, 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İzmit, Mayıs 2002
- Erdoğmuş, Nihat ve Doğan, Özgür. “Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları”, 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmit, 2003
- İşbaşı, Özen Janset. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir, 2000
- Köktürk, Mehtap ve Yalçın, Asuman. “Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü ve Bir Uygulama”, ”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 2000
- Özkalp, Enver ve Kırel, Çiğdem. “Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir, 2000
- Soysal, Abdullah. “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları”, 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmit, 2003
- ....., Abdullah. “Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşleminde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Bildiriler Kitabı, Nevşehir, 2000
- Soysal, Abdullah ve Bakan, İsmail. “Faklı Örgüt İklimlerine Sahip İşletmelerde Kariyer Geliştirme Stratejileri”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon, Mayıs 2003
- Yılmaz, Cengiz. Zümrüt Ecevit, Ercan Duygulu. “Örgütsel Başarım ile Kariyer Geliştirme İlişkisi”, 11nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Afyon, (Mayıs 2003)

**İnternet Adresleri:**

<http://uzak.mersin.edu.tr/UZAK/TP/haberlesme/iy-202/isy-3.pdf>

<http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/Sayi07/05Bakan.pdf>

<http://www.bote.gazi.edu.tr/boteabd/ofd394/dokumanlar/kuramlar.pdf>

<http://www.businessballs.com/herzberg.htm>

<http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf>

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=278>

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=258>

<http://www.isguc.org/ocakir1.htm>

[http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?article=427&where=danisma\\_merkezi&category=020606](http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?article=427&where=danisma_merkezi&category=020606)

<http://www.odew.net/psikoloji/odewnet62.doc>

[http://www.quintcareers.com/portfolio\\_careers.html](http://www.quintcareers.com/portfolio_careers.html)

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der40m6.pdf>

<http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak08.html>

[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler%5CMehmet%20%C4%B0NCE%5C319-340.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CMehmet%20%C4%B0NCE%5C319-340.pdf)

## EKLER

### EK .1: Anket Formu

#### MOTİVASYON UNSURU OLARAK KARIYER GELİŞTİRME UYGULAMASI ANKET FORMU

Sayın YÖNETİCİ,

“*Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme* ” konulu araştırmaya bilimsel veri oluşturmak maksadıyla hazırlanan bu anketten elde edilen bilgiler, tamamen akademik amaçlar doğrultusunda kullanılacak ve hiçbir kimse ve/veya kuruluşa verilmeyecektir. Araştırmanın amacına ulaşması; şahsınızın tarafsız, objektif ve içten yanıtlarına bağlıdır. Ankete ayıracağınız zaman ve göstereceğiniz özenden dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Zafer KIRÇI

#### *Kişisel Bilgiler* (Size uygun seçeneği işaretleyiz.)

1.Yaşınız?

a) 20-25 b) 26-30 c) 31-35 d) 36-40 e) 40+

2.Çalıştığınız işyerindeki ünvanınız?

a) Genel Müdür b) Müdür c) Şef d) Diğer

3.Medeni haliniz?

a) Evli b) Bekar c) Boşanmış

4.Bulduğunuz mevkideki çalışma süreniz?

a) 3 yıldan az b) 4-7 yıl c) 8-12 yıl d) 12-15 yıl e) 15 ve üzeri

5. Eğitim durumunuz?

a)İlköğretim b) Lise ve Dengi c) Önlisans – Lisans d) Yüksek Lisans - Doktora

#### *Kariyer Planlama*

Tüm soruları “Hiç katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Emin değilim” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Kesinlikle katılıyorum” (5) formatında cevaplayınız.

6. Kariyerim için bir planım var.	1	2	3	4	5
7. Kariyer amaç ve hedeflerimi biliyorum.	1	2	3	4	5
8. Kariyer ilgi alanlarımı ve onları işime nasıl uygulayacağımı biliyorum.	1	2	3	4	5
9. Kariyer planlarımı gözden geçirmek için zaman harcarım.	1	2	3	4	5



10. Kariyer seçeneklerimi belirleyebilmek için yeteneklerimi, ilgi alanlarımı analiz edebilirim.	1	2	3	4	5
11. Beceri ve bilgi seviyemi geliştirmem gereken alanları belirlerim.	1	2	3	4	5
12. Kariyerimi etkileyen ekonomik ve sosyal eğilimler konusunda bilgi sahibiyimdir.	1	2	3	4	5
13. Kariyer alternatiflerimin farkında olmam, hedeflerimi belirlememde ve onlara ulaşmamda bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5
14. Belirli bir kariyer hedefi doğrultusunda ilerlemem, güçlü ve zayıf yanlarımı bilmem; sonuçta gerçekçi kariyer beklentileri içinde olmamı sağlar.	1	2	3	4	5
15. Çalıştığım işte ne kadar iyi olduğumu bilmek; bana belirli kariyer hedeflerine ulaşmak için yaptığım planları formülize etme imkanı sağlar.	1	2	3	4	5
16. Kariyer hedeflerime ulaşmak adına bir stratejim vardır.	1	2	3	4	5

### *Kariyer Yönetim*

Tüm soruları “Hiç katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Emin değilim” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Kesinlikle katılıyorum” (5) formatında cevaplayınız.

17. İşimle ilgili kendimi geliştirebileceğim aktivitelere düzenli bir şekilde katılırım.	1	2	3	4	5
18. Kariyer ve gelişim konularında; danışmanım (mentor) dışında, çalıştığım ortamda bana yardımcı olabilecek kişileri bilirim.	1	2	3	4	5
19. Düzenli ve programlı oluşum, kariyer gelişimim açısından bana fayda sağlar.	1	2	3	4	5
20. Çalıştığım şirket; tüm çalışanları için kariyer planlaması düşünür ve yapar.	1	2	3	4	5
21. Çalıştığım şirket; iş konusunda çalışanlarına çeşitli fırsatlar sağlar.	1	2	3	4	5
22. Çalışanlarının kişisel kariyer ve promosyon beklentilerini kendi kendilerine değerlendirebilmeleri açısından çalıştığım	1	2	3	4	5

şirket gerekli yardımı sağlar, ve çalışanlarının kendi durum muhakemelerini yapabilmelerine katkıda bulunur.

### *Kariyer Geliştirme*

Tüm soruları “Hiç katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Emin değilim” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Kesinlikle katılıyorum” (5) formatında cevaplayınız.

23. Kariyer gelişimi sağlayabilecek resmi oluşumlar benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
24. Kariyer gelişimi benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
25. Sürekli bir kariyer gelişiminin bir ihtiyaç olduğunun bilincindeyim.	1	2	3	4	5
26. Kariyer gelişimimi desteklemesi açısından kariyer planlamanın bir gereklilik olduğunun bilincindeyim.	1	2	3	4	5
27. Kariyer gelişimimi desteklemesi açısından kariyer yönetim programlarının bir gereklilik olduğunun bilincindeyim.	1	2	3	4	5

### *İş Tatmini*

Tüm soruları “Hiç katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Emin değilim” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Kesinlikle katılıyorum” (5) formatında cevaplayınız.

28. Genel konuşmak gerekirse; işimden çok memnunum.	1	2	3	4	5
29. Bu işte yaptığım birçok şey önemli ve faydalıdır.	1	2	3	4	5
30. Bu işte çalışmamın anlamı benim için çok büyüktür.	1	2	3	4	5
31. Bu işte çalışmamdan dolayı hissettiğim kişisel sorumluluk çok büyüktür.	1	2	3	4	5
32. İşimi iyi yaptığım zaman duyduğum kişisel tatmin hissi çok fazladır.	1	2	3	4	5
33. Kariyerimde başarılı olacağıma inancım tamdır.	1	2	3	4	5
34. Çalıştığım işte iyi bir performans gösterdiğimi hissettiğim zaman kendimi tatmin olmuş ve mutlu hissediyorum.	1	2	3	4	5

### *Motivasyon*

Tüm soruları “Hiç katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Emin değilim” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Kesinlikle katılıyorum” (5) formatında cevaplayınız.

35. Boş zamanlarınızda, yapığım işe katkı yapacak faaliyetlerde bulunurum.	1	2	3	4	5
36. İşimle ilgili kurslara katılırım.	1	2	3	4	5
37. Kariyer hedeflerimle ilgili profesyonel organizasyonlara katılırım.	1	2	3	4	5
<hr/>					
38. Firmamda olup bitenler hakkında güncel bilgi sahibi olurum.	1	2	3	4	5
39. Çalıştığım alanla ilgili yenilikleri takip ederim.	1	2	3	4	5
40. İyi bir iş çıkardığımı söyleyen insanlara inanırım.	1	2	3	4	5
41. Bir projeyi tamamladığım zaman kendimi ödüllendiririm.	1	2	3	4	5
42. Bir görev verildiği zaman, en iyisini yapmak için zaman harcarım.	1	2	3	4	5
43. Zor ancak imkansız olmayan işler tasarlarım.	1	2	3	4	5
44. İşimi daha iyi yapabilmek için plan kurarım.	1	2	3	4	5
45. Az veya hiç bilgi sahibi olmadığım bir konuda görev almayı kabul ederim.	1	2	3	4	5
46. Yapılacak işleri başarmak adına patronumu beklemeden harekete geçerim.	1	2	3	4	5
47. İş performansımı kendi standartlarım yerine diğer personelin standartlarıyla kıyaslarım.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

1976 yılında Çorum'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini aynı yerde tamamladıktan sonra 1990 yılında Işıklar Askeri Lisesi'ne girdi. 1994 yılında buradan mezun oldu. Aynı yıl Kara Harp Okulu'na girdi ve 1998 yılında Lisans eğitimini tamamlayarak mezun oldu 1998-1999 yılları arasında öğrenci subay olarak İstanbul Hava Savunma Okulu ve Eğitim Merkez Komutanlığı'nda, 1999-2002 yılları arasında Erzincan'da, 2002-2004 yılları arasında K.K.T.C.'de görev yaptı. Halen 2004 yılında atandığı Çanakkale/Gelibolu'da görevini sürdürmektedir. Evli olup İngilizce ve Almanca bilmektedir.