

**T.C.**  
**YAŞAR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**YENİ KARİYER YAKLAŞIMLARI DOĞRULTUSUNDA KARİYER  
PLANLAMANIN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
KONU İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA**

**Mustafa TURAN**

**Danışman**

**Yrd.Doç.Dr. Yıldırım Osman ÇETMELİ**

**İzmir, 2016**



**T.C.  
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**YENİ KARİYER YAKLAŞIMLARI DOĞRULTUSUNDA KARİYER  
PLANLAMANIN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
KONU İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA**

**Mustafa TURAN**

**Danışman**

**Yrd.Doç.Dr. Yıldırım Osman ÇETMELİ**

**İzmir, 2016**



T.C.  
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ TEZLİ YÜKSEK LİSANS TEZ JÜRİ SINAV TUTANAĞI

<b>ÖĞRENCİNİN</b>		
Adı, Soyadı	: Mustafa TURAN	
Öğrenci No	: 13300002084	
Anabilim Dalı	: İşletme	
Programı	:	
Tez Sınav Tarihi	: 17 / 08 / 2016	Sınav Saati : 13.30
<p><b>Tezin Başlığı:</b> Yeni Kariyer Yaklaşımları Doğrultusunda Kariyer Planlamanın Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Konu İle İlgili Bir Araştırma</p> <p>Adayın kişisel çalışmasına dayanan tezini ..6.0.. dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek çalışma konusu gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,</p>		
<input checked="" type="checkbox"/> BAŞARILI olduğuna (S) <input type="checkbox"/> EKSİK sayılması gerektiğine (I) <input type="checkbox"/> BAŞARISIZ sayılmasına (F)	<input checked="" type="checkbox"/> OY BİRLİĞİ <input type="checkbox"/> OY ÇOKLUĞU	ile karar verilmiştir.
<input type="checkbox"/> Jüri toplanamadığı için sınav yapılamamıştır. <input type="checkbox"/> Öğrenci sınava gelmemiştir.		
<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı (S) <input type="checkbox"/> Eksik (I) <input type="checkbox"/> Başarısız (F)	<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı (S) <input type="checkbox"/> Eksik (I) <input type="checkbox"/> Başarısız (F)	<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı (S) <input type="checkbox"/> Eksik (I) <input type="checkbox"/> Başarısız (F)
Üye: Yıldırım Ö. GERMELİ İmza:	Üye: Yrd. Doç. Dr. Özgür Kabakdemir İmza:	Üye: Metin Özgür Hakan ÖZKAYA İmza:

- 1 Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
- 2 Bu halde öğrencinin kaydı silinir.
- 3 Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.
- 4 Bu halde varsa öğrencinin mazeret belgesi Enstitü Yönetim Kurulunda görüşülür. Öğrencinin geçerli mazeretinin olmaması halinde Enstitü Yönetim Kurulu kararıyla ilişki kesilir. Mazereti geçerli sayıldığında yeni bir sınav tarihi belirlenir.

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans/Doktora Tezi olarak sunduğum “Yeni Kariyer Yaklaşımları Doğrultusunda Kariyer Planlamanın Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Konu İle İlgili Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../....

Mustafa TURAN

İmza:

## ÖZET

**Yüksek Lisans**

**YENİ KARIYER YAKLAŞIMLARI DOĞRULTUSUNDA KARIYER  
PLANLAMANIN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
KONU İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA**

**Mustafa TURAN**

**Yaşar Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Yüksek Lisans Programı**

Günümüz iş yaşamının en önemli unsuru olan insan, belirli bir organizasyon içerisinde çalışan ve üreten bir varlıktır. İşletmeler açısından bakıldığında ise kaynakların azami verimle kullanılması ve rekabet ve pazar gücünün artması insan kaynağını verimli kullanmaktan geçmektedir. Bu ortamda işletmelerin çalışan verimliliği üzerinde durması tesadüfi değildir. Çalışan verimliliğinin ise doğru yönetilen bir kariyer yapılmasıyla beslendiği görülmektedir. Bu bağlamda işletmeler çalışanlarına en doğru kariyer tercihini sunmak ve bu plan üzerinden onun gelişimini izlemek durumundadır.

Son yıllarda farklılaşan kariyer planlaması faaliyetleri işletmelerin inisiyatifinden çalışan grubuna geçmiştir. Literatürde yeni kariyer yaklaşımı olarak anılan bu planlama sürecinde birey, kendi yetenekleri ve işgücü doğrultusunda kendi kariyer planını ortaya koymaktadır. Bu çalışmada da bu kariyer planı sisteminin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Teorik bölümde kariyer, motivasyon ve yeni kariyer kavramları incelenmiş, çalışmanın uygulama bölümünde anket vasıtasıyla yapılan saha çalışmasına dair sonuçlar analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında Manisa'da faaliyet gösteren Vestel Şirket Grubu bünyesindeki çalışan grubuna anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen tahmin sonuçları neticesinde yeni kariyer yaklaşımı bağlamında kariyer planlama faaliyetlerinin motivasyonu kısmen de olsa etkilediği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Kariyer, motivasyon, yeni kariyer yaklaşımı, kariyer planlama.

## **ABSTRACT**

**Master Thesis**

### **EFFECT OF NEW CAREER APPROACH OF CAREER PLANNING ON THE MOTIVATION OF EMPLOYEES: AN INVESTIGATION STUDY**

**Mustafa TURAN**

**Yaşar University**

**Institute of Social Sciences**

**Master of Business Administration**

Human are the most important factor in today's business life and they are the productive and effective elements inside the organization. In terms of organizations using resources effectively, competition and using human resources effectively in the market is the key subject. In this environment it is not a coincidence that the organizations emphasize productivity. Employee productivity is nourished with correctly managed career planning. In this content businesses should monitor the developments in career planning to present the employees the best career option.

In recent years the career planning has subjected to change and the career planning is driven by employees rather than businesses. In literature this process is considered as new career approach and the process focuses on constructing a career plan in parallel with skills and labour of the individuals. In this study, the effect of career planning system on employee motivation is investigated. In theoretic section of this study motivation and new career approach concepts are investigated and in the practical section field study is conducted using survey and the results are evaluated. Under the scope of this study a survey is conducted on employee group of Vestel Business Group in Manisa. According to the obtained results, it is partially seen that new career approach has an effect on the motivation of career planning activities.

**Key words:** Career, motivation, new career approach, career planning

## İÇİNDEKİLER

### YENİ KARIYER YAKLAŞIMLARI DOĞRULTSUNDA KARIYER PLANLAMNIN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONU İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

TUTANAK	i
YEMİN METNİ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
ÇİZELGE LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL OLARAK KARIYER

1.1.Kariyer Kavramı	4
1.1.1. Kariyerin Tanımlanması	4
1.1.2. Kariyerin Özellikleri ve Kariyerle İlgili Kavramlar	6



1.1.2.1. Kariyerin Boyutları	7
1.1.2.1.1. Kariyerin İçsel Boyutu	7
1.1.2.1.2. Kariyerin Dışsal Boyutu	7
1.1.2.2. Kariyer Aşamaları	7
1.1.2.2.1. Keşif Aşaması	8
1.1.2.2.2. Kurulma Aşaması	9
1.1.2.2.3. Kariyer Ortası Aşaması	10
1.1.2.2.4. Kariyer Sonu Aşaması	12
1.1.2.2.5. Azalma (Esneklik) Aşaması	12
1.1.2.3. Kariyer Kalıpları	13
1.1.2.3.1. Kararlı Kariyer Kalıbı	13
1.1.2.3.2. Doğrusal Kariyer Kalıbı	14
1.1.2.3.3. Kararsız Kariyer Kalıbı	14
1.1.2.3.4. Çoklu Kariyer Kalıbı	14
1.1.3. Kariyerin Kapsamı ve Önemi	14
1.2. Kariyer Konusunun Günümüzdeki Gelişimi	16
1.3. Geleneksel Ve Örgütsel Kariyer Yaklaşımlarının Ortaya Çıkışı	18

## İKİNCİ BÖLÜM

### YENİ KARIYER YAKLAŞIMLARI

2.1. Yeni Kariyer Yaklaşımlarına Geçişin Nedenleri	21
2.1.1. Örgütsel Bağlılıkta Zayıflama	23

2.1.2. Örgüt Yapısındaki Farklılıklar	25
2.1.3. İş ve İstihdam Garantisinin Azalması	27
2.1.4. Sunulan Kariyer İmkanlarının Azalması	29
2.1.5. Yatay Kariyer Hareketlerinin Artması	30
2.2. Yeni Kariyer Yaklaşımları	30
2.2.1. Sınırsız Kariyer	31
2.2.2. İki Basamaklı Kariyer Yolu	34
2.2.3. Esnek Kariyer	35
2.2.4. Portföy Kariyer	36
2.3. Yeni Kariyer Yaklaşımlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkisi	36
2.4. Yeni Kariyer Yaklaşımlarının Örgüt Üzerindeki Etkisi	37
2.5. Yeni Kariyer Yaklaşımlarının Olumlu Yönleri	39
2.6. Yeni Kariyer Yaklaşımlarının Olumsuz Yönleri	39

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KARİYER PLANLAMA VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

3.1. Kariyer Planlama Kavramı	41
3.2. Kariyer Planlamanın Amaçları ve Faydaları	43
3.3. Kariyer Planlamanın Boyutları	44
3.3.1. Kariyer Planlamanın Bireysel Boyutu ve Aşamaları	45
3.3.2. Kariyer Planlamanın Örgütsel Boyutu	46
3.4. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlamanın Uyumlaştırılması	47

3.5. Motivasyon Kavramı	48
3.5.1. Motivasyon Sürecinin İşleyişi	51
3.5.2. Motivasyon Teorileri	52
3.5.2.1. Kapsam Teorileri	52
3.5.2.1.1. Gerçekleştirme (Başarma İhtiyacı) Teorisi	52
3.5.2.1.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	54
3.5.2.1.3. Çift Faktör Teorisi	56
3.5.2.2. Süreç Teorileri	58
3.5.2.2.1. Bekleyiş Teorileri	58
3.5.2.2.1.1. Vroom'un Bekleyiş Kuramı	58
3.5.2.2.1.2. Lawler-Porter Modeli	61
3.5.2.2.2. Eşitlik Teorisi	62
3.5.3. Motivasyonu Özendirici Araçlar	63
3.5.3.1. Ekonomik/Maddi Araçlar	64
3.5.3.2. Psiko-sosyal Araçlar	65
3.5.3.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	67
3.6. Kariyer Yönetimi	68
3.6.1. Kariyer Yönetiminin Önemi	69
3.7. Kariyer Planlama ve Motivasyon İlişkisi	70
3.7.1. Bireysel Kariyer Planlama ve Motivasyon İlişkisi	70
3.7.2. Örgütsel Kariyer Planlama ve Motivasyon İlişkisi	71

3.8. Kariyer Çapaları	72
3.9. Yeni Kariyer yaklaşımlarının Motivasyon Üzerine Etkisi	75
3.9.1. Sınırsız Kariyer Yaklaşımının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi	76
3.9.2. İki Basamaklı Kariyer Yolu Yaklaşımının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi	78
3.9.3. Esnek Kariyer Yaklaşımının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi	79
3.9.4. Portföy Kariyer Yaklaşımının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi	80

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **YENİ KARIYER YAKLAŞIMLARI DOĞRULTUSUNDA KARIYER PLANLAMANIN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONU İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA**

4.1. Literatür (Alanyazın) Taraması	81
4.1.1. Türkçe Literatür	81
4.1.2. İngilizce Literatür	84
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	91
4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	91
4.4. Araştırmanın Yöntemi	92
4.5. Araştırmanın Hipotezleri	94
4.6. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	94
4.6.1. Demografik Bulgular	94

4.6.2. Yeni Kariyer Yaklaşımı il Motivasyon Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	98
4.6.3. Demografik Bulgularla Motivasyona Yönelik Tutumların Değerlendirilmesi	102
4.6.4. Araştırmayla İlgili Bulguların Değerlendirilmesi ve Yorumlar	109
SONUÇ	112
KAYNAKÇA	115
EKLER	124

## ÇİZELGE/TABLO LİSTESİ

Çizelge/Tablo	Sayfa
1. Tablo 1 Literatür Taraması (Türkçe)	81
2. Tablo 2 Literatür Taraması (Yabancı Kaynaklar)	85
3. Tablo 3 Güvenirlik Analizi Sonuçları (Alpha)	93
4. Tablo 4 Katılımcıların Cinsiyet Durumu	95
5. Tablo 5 Katılımcıların Medeni Durumu	95
6. Tablo 6 Katılımcıların Yaş Durumu	95
7. Tablo 7 Katılımcıların Eğitim Durumu	96
8. Tablo 8 Katılımcıların İşletmedeki Çalışma Süresi	96
9. Tablo 9 Katılımcıların İşletmedeki Unvan Durumu	97
10. Tablo 10 Katılımcıların İşletmedeki Terfi Durumu	97
11. Tablo 11 Katılımcıların İşletmede Kariyer Planlama Durumu	98
12. Tablo 12 Anket Sorularının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	99
13. Tablo13 Korelasyon (Bağıntı) Analizi Sonuçları	101
14. Tablo 14 Cinsiyete Göre Motivasyon Tutumları Ortalama Değerleri	103
15. Tablo 15 Cinsiyet Farkının Motivasyona İlişkisi (T-Testi)	104
16. Tablo 16 Medeni Duruma Göre Motivasyon Tutumları Ortalama Değerleri	105
17. Tablo 17 Eğitim Durumuna Göre Motivasyon Tutumları Ortalama Değerleri	106
18. Tablo 18 Yaş Durumuna Göre Motivasyon Tutumları Ortalama Değerleri	108
19. Tablo 19 Anket Cevaplarının Sayısal Analizi (Veri Seti)	110

## ŞEKİLLER

### Şekiller

### Sayfa

Şekil 1. Maslow Sürecinin İşleyişi

51



## KISALTMALAR

ILO : International Labour Organization

TODAİE : Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

A.B.D. : Amerika Birleşik Devletler

N.T.T. : Nippon Telegraph and Telephone Corporation





## GİRİŞ

Özellikle 1980'lerden sonra iş yaşamında önemli değişimler olmuş bazı kavramlar öne çıkmıştır. Bu kavramlardan biri olan "kariyer"e sadece iş yaşamında değil, günlük yaşam içerisinde de çok sık rastlanmaktadır. Bu kavram, kişinin çalışma yaşamının tümü olarak algılanmaktadır, kariyer planlaması ise işgörenin kendi yolunu çizme sürecinde alacağı eğitimden, icra edeceği mesleğe, çalışılacak işe doğru planlanması durumudur.

Organizasyonlar ve çalışanlar arasındaki yazılı olmayan psikolojik sözleşmenin en önemli özelliği taraflar arasındaki ilişkinin temel "yasa"sı olmasıdır. Bu sözleşmede örgüt çalışana adil ve performansına göre bir ücret ve iş garantisi sunar, çalışan da dürüst çalışma ve bağlılık sözü verir. 1970'lerin sonuna kadar iyi bir kariyerle birlikte iş garantisi, iyi ücret, emeklilik gibi çalışan için önemli faktörler örgüte bağlılığı sağlıyordu. 1980'den sonra yeni örgütsel yapılar çalışan ve örgüt arasındaki ilişkilerin doğasını değiştirmiştir. Değişen ve gelişen teknoloji, ekonomide yapısal değişikliklere yol açtığı gibi sosyal yaşamı da etkilemiş değişen koşullar iş yaşamını da farklılaştırmıştır. Hizmet sektöründe çalışan sayısı artarken, üretimde çalışan sayısı azalmaya başlamıştır. Çalışanların sürekli kendilerini geliştirmelerini ve değişime açık olmalarını zorunlu kılıyor.

Küreselleşen dünyadaki kariyer, iş tecrübesiyle paralel seyreden bir ilerleme yerine, birey için anlamlı ve doyurucu, farklı bilgi kazanımlarına açık bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu anlamıyla kariyer, örgütün bireyi desteklediği ama daha çok bireyin sorumluluğunda şekillenen bir olguya dönüşmüştür.

Özellikle 1980'lerden sonra sertleşen rekabet ortamı, küresel pazarların dinamik yapıları uzun vadeli iş ve istihdam garantisini oldukça azaltmıştır. Örgütlerin farklılaşan yapısı kariyer imkanlarını azaltırken, yatay kariyer hareketlerini yaygınlaştırmıştır. Kariyer yolları sözü edilen tarihlere kadar dikey olarak gerçekleşmekteydi. Çalışanların örgütteki hizmet süresine, deneyimlerine, performansına vb. oluşuyordu, yetenek ve becerileri elverse bile hizmet süresi, deneyim eksikliği, yaş nedeniyle terfi alamadıkları oluyordu. Geleneksel kariyer yaklaşımlarının yerini alan yeni kariyer yaklaşımları ile artık iş deneyimleri yerine kişilerin çalışma hayatları boyunca kendilerine yaptıkları yatırımlar ön plana

çıkılmıştır. Kişilerin bir işe uygunluğunu değerlendirmede mezun olunan bölüm ve iş deneyimi süresi gibi nesnel faktörler önemini yitirmiş, bunun yerine adaptasyon yeteneği, bireysel gelişim ve öğrenmeye verilen önem, iletişim becerileri gibi öznel faktörler önem kazanmıştır. Günümüzde geleneksel kariyerin dışında farklı kariyere sahip olmak sık rastlanır bir durum haline gelmiştir. Kariyere örgütsel bir olgu olmanın ötesinde yeni bir yaklaşım benimsenmelidir. Küreselleşmenin getirdiği dönüşümler, hizmet ekonomisindeki büyüme, insan kaynaklarının seçimi, geliştirilmesi ve yetiştirilmesinin önemli bir işlev haline gelmesi, sürekli eğitim ve yetenek geliştirmeyi özendirme, rekabetin yaygınlaşması, vasıfsız işçi yerine bilgi işçisinin hakimiyeti, işletmelerdeki yapısal küçülmeler, esneklik vb. uygulamalar gibi birçok yeni gelişmeler, çalışanların kariyerleri ile ilgili beklenti ve şirket uygulamalarını etkilemiştir.

Bu nedenle bireysel ve organizasyonel kariyer anlayışı değişmiştir. Günümüzün kariyer anlayışı; organizasyona bağlı sınırlı bir kariyer anlayışı yerine; profesyonellik ve mesleğe bağlılığı ön plana çıkaran, kariyer hareketliliğinde çeşitliliği içeren esnek bir yapı önermektedir. Kendine güvenen, kişisel gelişimine önem veren, geniş bir sosyal ve mesleki çevreye sahip kişiler; farklı organizasyon ve alanlarda, değişik işler arasındaki hareketlilikle de kariyerlerini sürdürebilirler.

Yönetim; ihtiyaçları, arzuları, beklentileri ve amaçları birbirinden farklı insanlara iş yaptırma sanatıdır. Bu nedenle yönetimin temel görevlerinden birisi de, örgütü oluşturan bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarının etkin ve verimli bir şekilde uyumunu sağlamaktır. İnsanlar kendi ihtiyaçları ve amaçlarını gerçekleştirme noktasında daha gayretli ve daha istekli görünürlerken örgütün amaçlarını gerçekleştirme konusunda aynı istekliliği göstermeyebilirler. Dolayısıyla verimlilik sadece modern teknolojiyle sağlanamaz, insan davranışları verimlilik üzerinde belirleyici bir etmendir. Yöneticiler başarının fiziksel kaynaklar, finansal kaynaklar ve insan gücünün harmonisiyle sağlanabileceğini unutmamalıdır. Yani motivasyon örgütün tüm çalışanlarını ilgilendiren bir konudur. Motivasyonun örgüt başarısındaki önemli yeri dolayısıyla daha etkin ve verimli örgütler oluşturabilmenin yolları ve çalışanların daha fazla nasıl motive olabileceği yöneticilerin gündemini sıklıkla meşgul etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, yeni kariyer yaklaşımlarının çalışanların kariyer planlarına ve çalışma yaşamına etkileri ile bu kapsamda geleceğe dönük beklentilere/motivasyonlarına yönelik yazınsal bir incelemenin sonuçlarını ortaya koymaktır. Bu çerçevede, öncelikle sözü edilen yeni kariyer kavramları açıklanmakta ve bunların geleneksel kariyerdan farklılıkları ortaya konulmaktadır. Daha sonra kariyerdeki bu değişimin temel nedenleri üzerinde durulmaktadır. Son olarak, yeni kariyer yaklaşımları doğrultusunda kariyer planlamanın çalışan motivasyonu üzerine etkisini ölçmek üzere Vestel Şirketler Grubu'nda bir anket çalışması yapılmaktadır. Bu gelişmelerin çalışma yaşamına yansımaları anket çalışması ile irdelenerek değerlendirilmektedir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL OLARAK KARIYER

#### 1.1. Kariyer Kavramı

Globalleşen dünyada işletmeler, rekabet güçlerini arttırmak ve işsizliği azaltmak için iş süreçlerini esnekleştirmekte, yetenek gerektiren alanlarda daha yüksek yetenek ve eğitim aramaktadırlar. Esnek işletme görüşü, bireylerin zaman içerisinde tam zamanlı çalışmadan sürekli kariyere yönelmelerinin farkındalığını artırmaktadır. Diğer yandan örgütlerin yeniden yapılandırılmaları ve işletme stratejilerindeki değişimler, çalışanların bireysel gelişimleri ve kariyerlerini planlamaları konuları üzerinde yoğunlaşmalarını zorunlu hale getirmektedir.

##### 1.1.1. Kariyerin Tanımlanması

Kariyer kelimesinin yabancı dillerdeki köklerine bakıldığında, Latince “carrus” (at arabası) ve “carrera” (yol), Fransızca “carriere” (yarış yolu), İngilizce “career” (meslek) anlamlarında kullanıldığı görülmektedir. Kelimenin Türkçe kullanımında ise yaşam, iş ve meslek kavramlarını karşıladığı söylenebilir (Aytaç, 2005, s. 19).

Kariyerin sözlük anlamı "bireyin, başlangıç yaptığı, yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da pozisyon" olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde yetişkin personel ve nitelikli insan gücünü işletmede tutabilmek ciddi bir sorundur. Bugün nitelikli işgücü, ancak gelişmeye açık bir kariyer yönetimi ile işletmede tutulabilmektedir. Onun içindir ki, tüm profesyonel organizasyonlar ciddi bir şekilde çalışanı için kariyer programları ve uygulamaları düzenlemektedir.

Egan, Upton & Lynham, (2006)'ın karşılıklı iş ilişkisi olarak tanımladığı kariyer, bir kişinin iş veya çalışma hayatı süresince yaptığı gözlemler sonucu edindiği tecrübeler bütünüdür. Bu tecrübeler belirli tutumlarla iş ilişkilerine dönüştürülür (Egan, Upton & Lynham 2006, s. 449).

Kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla deney ve yetenek kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık elde etmektir (Tortop, 1994, s. 172).

Fransızca “carriere” sözcüğünden dilimize geçen kariyer kavramı, Fransızca’da; meslek, diplomatik kariyer, aşılması gereken mesleki bir pozisyon, yaşamda izlenen bir yol gibi anlamlarda kullanılmaktadır (Bingöl, 2014, s. 329).

Kavram, Oxford sözlükte; bireyin yaşamı boyunca yönü ve gelişimi olarak tanımlanmaktadır. Türkçe sözlükte ise kariyerin bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık olarak tanımlandığı görülmektedir ([www.tdkterim.gov.tr](http://www.tdkterim.gov.tr) Erişim tarihi 06.07.2014). Kariyer kavramının yerli ve yabancı kaynaklarda farklı anlam içerdiği görülmektedir. Gerçekten kariyer, hem yerli hem de yabancı sözlüklerde “başarı ve gelişim” olarak adlandırılrsa bile özünde ciddi farklılıklar içermektedir. İngilizce tanımında “yaşamda gelişime” gönderme yapılırken Türkçe tanımında “bir meslekte gelişim”e gönderme yapılmaktadır.

Bir başka kariyer tanımı ise "İnsanın davranış motifleri ile donanmış, bir yaşam boyu devam eden işler serisi olup seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmek" şeklindedir (Bayraktaroğlu, 2008, s. 117).

19. yüzyılın başlarında ilk olarak Wellington Dükü’nün yazmış olduğu bir mektupta “diplomatik kariyer” kelimesini kullanması ve W.H.Ireland’in “büyük devlet adamının kamu kariyeri” hakkında yazdığı bir şiirle değişmeye başladığı ifade edilebilir. Buna göre kariyer kelimesinin anlamının zamanla, ilerleme fırsatları sunan profesyonel bir yaşam veya istihdam biçimine dönüştüğü görülmektedir (Çakmak, 2011, s. 4).

Türk Dil Kurumu sözlüğündeki benzer bir anlamla günlük hayatta kariyerin, genellikle tek bir iş alanında, dikey olarak ilerlenebilecek ve yapılan uğraşta uzmanlaşılacak işleri tanımlamak için kullanıldığı görülmektedir. Kariyere getirilen bu tanımın oldukça sığ ve kapsayıcılıktan uzak olduğu söylenebilir. Özellikle kariyerin doğuşuna ev sahipliği yapan gelişmiş ülkelerde kavrama çok daha geniş açıdan bakılmaktadır. Kariyer kavramı, yalnızca dikey hareketliliğin yani örgütün üst basamaklarına yükselmenin oluşturduğu iş değişiklikleriyle ilgili olmayıp, kişinin

aynı pozisyonda bilgi ve becerilerini arttırarak da kariyerini geliştirebileceğini öne sürenler vardır. Benzer bir şekilde; kariyer kavramının yalnızca yüksek statüdeki yada hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan kişilerle ilgili olmadığı, daha demokratikleşmiş bir anlama sahip olduğu ve yaptıkları işlere ve örgütsel konumlarına bakılmaksızın personelin iş yaşamları boyunca yaptıkları işler dizisini ifade ettiği de kabul edilmektedir. Bu kabule göre bir yöneticinin kariyeri olabileceği gibi bir sekreterin hatta bir odacının da kariyerlerinin olduğu söylenebilir.

Genel olarak kariyeri şu şekilde toparlayabiliriz. Kariyer; çalışanların başarı grafiklerinin ifadesi olup, işle ilgili pozisyonlarda ilerlemeleri ve örgüt basamaklarını tırmanmalarını temel alan bir kavramdır (Bayraktaroğlu, 2008, s. 118).

### **1.1.2. Kariyerin Özellikleri ve Kariyerle İlgili Kavramlar**

Kariyer kavramı günlük yaşamda bir iş olarak algılanabilmektedir. Bireyin kariyerini yalnızca onun iş yaşamıyla sınırlı tutmak, kavramı daraltmaktadır. Oysa kariyer sadece olanaklar, ilerleme ve başarılar ile ilişkili bir iş veya istihdamı içermemektedir. Kavram sadece çalışma hayatının da ötesinde bireyin istediği yaşam tarzını sağlamaya çalışabilmesi için uzun dönemde elde ettiği veya edeceği eğitim, yetenek ve deneyimler birikimi şeklinde tanımlanmaktadır.

Kariyer kavramının özelliklerini şu şekilde özetleyebiliriz:

- Kişi açısından bir gelişme yaratır,
- Tek taraflı bir olgu değildir. Örgütler kişilerin kariyerlerini etkilediği gibi, kişiler de kendi kariyerlerini olumlu veya olumsuz etkileyebilirler. Yani kariyer yönetiminin sorumluluğu hem birey hem de örgüt açısından iki taraflıdır.
- Kişinin yaşamının her anını kapsayan dinamik bir süreç olarak değerlendirilmelidir.
- Başarı derecesini çağrıştırır ve kişiye başarıma duygusu verir.

### **1.1.2.1. Kariyerin Boyutları**

Bireylerin kariyerleri; içsel boyut olarak adlandırılan subjektif algılamalar, dışsal boyut olarak adlandırılan gerçekçi ve objektif algılamalar olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır.

#### **1.1.2.1.1. Kariyerin İçsel Boyutu**

İçsel boyut, kişinin kariyer gelişimini kendine özgü bir biçimde algılamasını ifade etmektedir. Buna göre, kişilerin davranışlarına ve hareketlerine asıl yön veren onların kariyerlerine ilişkin algı ve beklentileridir. Her birey kendi kariyeri ile ilgili algı ve beklentilerini karşılayacak planlar yapmakta ve böylece kişi hayatı boyunca yapmış olduğu çalışmalarla ilgili bir değerlendirme yaptığında ‘iyi-kötü’ ya da ‘hoşlanmadım, mutluyum ya da mutsuzum’ gibi sonuçlara ulaşabilmektedir (Şimşek, v.d., 2004, s. 14). Bu gibi sonuçlar çalışanın işle ilgili bilgi ve yetenekleri, uyumu, motivasyonun yüksek olması, işe devamını etkilemektedir. Her işletme çalışanlarının beklentilerine karşı çalışanın kariyerinin içsel boyutunu göz ardı etmemelidir.

#### **1.1.2.1.2. Kariyerin Dışsal Boyutu**

Dışsal boyutta ise bireyin işletme içindeki durumu esas alınmaktadır. Ancak örgütsel açıdan bireyin kariyeri üzerinde çalışmak iki yönlü etki sağlamaktadır. İşletme içindeki bireylerin amaçları ile işletmenin amaçlarının aynı doğrultuda yürütülmesi şeklindedir. Bu bahsedilen uyum ile sağlanacak verim işletmenin performansını artıracaktır (Şimşek, v.d., 2000, s. 15-16).

### **1.1.2.2. Kariyer Aşamaları**

Birey hayalindeki iş yaşamı ile gerçek iş yaşamını kafasında uyumlaştırmaya çalışırken çalışma yaşamı boyunca çeşitli aşamalardan geçer. Bu aşamalar keşif aşaması, kurulma aşaması, kariyer ortası aşaması, kariyer sonu aşaması ve azalma (emeklilik) aşamasıdır.

Bir kişinin kariyeri, okuldan ayrılışı ve işletmeye girişiyle başlamaktadır. Kariyer yönetimi ya da planlaması, yeni bir işe girme, yükselme, diğer işletmelere geçme gibi mesleki tercihleri içermektedir. Bir kariyerin gelişmesi ve şekillenmesine yardımcı olan çeşitli etkiler vardır. Fiziksel ve temel girdiler, zihinsel özellikler, aile,

okul, etnik gruplaşma, cinsiyet, meraklar, yaş, iş tecrübeleri, deneyim bunlardan bir kısmıdır. Kişi, saygı gereksinimine bağlı olarak belli bir plan çerçevesinde kariyerini geliştirir. Bununla birlikte bir yol seçip istek ve amaçlarını ortaya koyar (Aytaç, 2005, s. 60).

Her yaşam devresinde bireysel gelişmeye yönelik kariyer aşamalarının farkına varılmakta ve her aşama bir gereksinim ve görevle ayırt edilmektedir. Örneğin çocukluk, genellikle hayal gücü, rol yapma ile karakterize edilirken, delikanlılık çağı boyunca kariyer kimliği bireyin kendi kimliğinin birleşmesinde ortaya çıkmaktadır. Delikanlılık çağı, okul, iş ve boş zamanlarda mesleki ilgilerin araştırılması dönemi olarak da ortaya konulmaktadır. Yetişkinlik, eğitim ve emeklilikle sonuçlanmaktadır. Emeklilik ise bazı çalışanlar için işinden ayrıldığı ve yeni kariyerin başladığı bir süreç olabilir (Aytaç, 2005, s. 61.). Hangi işte çalışırsak çalışalım yukarıda belirtilen beş kariyer aşamasından geçmekteyiz. Bu aşamalar sırasıyla aşağıdaki gibi incelenebilir.

#### **1.1.2.2.1. Keşif Aşaması**

Kendini tanıma aşaması olarak da adlandırılabilen bu aşamada, kişi kendini değerlendirir. Kendinin hangi mesleğe daha yatkın olduğunu, bir başka deyişle hangi işlerde başarılı olabileceğini tahmin etmeye çalışır. Bu süreç kolay değildir ve kişi açısından birtakım sorunlara da yol açar. Ülkemizde de genç kuşaklar mesleklerini belirleme aşamasında çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar (Dündar, 2015, s. 274).

Bireylerin kariyerleri hakkında kritik kararların çoğu işe başlamadan önce verilir. Bireyler, kariyer seçimine; yakınları, öğretmenleri, arkadaşlarından etkilenerek yönlendirilir. Ailelerin ilgileri, bireye yönelik istekleri ve ekonomik durumu bireyin kariyer seçiminde çok önemli bir faktör olmaktadır. Aile dışında ise bireyin devam ettiği okullar, kariyer seçiminde etken olan diğer bir faktördür. Keşif aşaması, işe başlamak için araştırmalara başlaması, işe alınması ve kendini kabul ettirme sürecini kapsamaktadır.

Bu aşamada genç yetişkinler, becerilerini kazanma ve başarılı olmak için çeşitli araştırmalar yaparlar. Bu süreçte bireyler, yapabileceği işi keşfetme, ilgilerini tanımlama ve belirleme gibi çaba içindedirler.



Keşif aşamasında bireyler ne tür görevlerin ilgilerini çektiğini teşhis etmeye çalışırlar. İlgilerini, değerlerini ve görev tercihlerini tasarlayarak arkadaşlarından, meslektaşlarından ve ailelerinden kariyer ve işle ilgili bilgi alırlar. Bireyler ilgilerini çeken görevleri belirleyerek almaları gereken eğitim ve öğretimi sunan okullara devam ederler. Keşif aşaması tipik olarak 15-16 yaşlarında başlar ve bireyin işe başlamasından sonra da devam eder (Ereş ve Çalık, 2006, s. 53-54).

Ergenlik döneminde bireyler, çeşitli meslekler hakkında daha gerçekçi bilgiler edinirler. Bu dönem bireysel kariyer yönetimi açısından çok önemlidir. Birçok genç mesleki eğitim veren liselere bu dönemde başlamaktadır. Bireyin bu dönemdeki seçimleri çok sınırlı bilgi ile aile ve yakın çevrenin etkisi altında yapılmaktadır. İlk yetişkinlik devresinde birey artık meslekler hakkında bilgi sahibi olmuştur. Bu aşamada birey yüksek öğrenimine veya çalışma yaşamına başlar (Kurtoğlu, 2010, s. 9).

Bu dönemde birey, mesleği ile ilgili keşfetme, arama faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Bu dönemde gelecekte yapacakları iş belirlenmiş olsa da bu karar daha sonraki yıllarda değişebilmektedir. Aynı durum çalışma yaşamına başlayan bir kişi için de geçerlidir. Birey çalışma yaşamına başladıktan sonra aynı işletmenin farklı bir birimine ya da farklı bir işletmeye geçebilir (Ereş ve Çalık, 2006, s. 54).

#### **1.1.2.2.2. Kurulma Aşaması**

Kişi artık çalışma yaşamına geçmiştir. Kariyer beklentilerini ne ölçüde gerçekleştirebileceğini değerlendirir. Kariyer olanak ve fırsatlarını belirleyip, bu yöne odaklanmak ister. Kariyer amaçlarını belirleyen kişi, buna ulaşmak için çaba gösterecektir. Bu süreçte ilerlemesine, gelişmesine yönelik değerlendirmeler, gözlemler yapıp, eylem planlarını geliştirip, uygulamaya koyacak ve bunların sonuçları doğrultusunda adımlar atacaktır (Dündar, 2015, s. 274).

Bu dönem farklı kaynaklardan iş aramayla başlar. Gerçek dünyadaki başarı veya başarısızlıkları kanıtlayan ilk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilme süreçlerini kapsar. En az beş yıllık bir süre gerekir (Aytaç, 2005, s. 65). Bu aşama tahminen yirmi beş yaşlarında başlar ve otuz beş yaşlarına kadar devam eder.

Bu evrede en önemli aşama “Gerçek şoku”dur. Gerçek şoku, beklentilerle yeni iş ve işletmenin gerçekleri arasındaki açığı anlatır. Bireyler öncelikle ilk işini ve işletmeyi seçtikleri dönemde, gerçekçi olmayan beklentiler içerisinde. İlk işe başladıklarında bunu fark etmeyebilirler ancak zamanla anlarlar bunun için de başlangıç aşamasında müdahaleci olmayabilirler.

Diğer bir sorun “kendini kanıtlama”dır. Bu durum hata yaparak, hatalarını öğrenerek ve sorumlulukları üzerine alarak karakterize edilir. Birey daha henüz kariyerinin başındadır ve kendini kanıtlamasıyla bu süreç sona erecektir.

Birey başarı ve başarısızlık duygusu geliştireceğinden geri besleme ve hedef belirleme bu aşamada kritik öneme sahiptir. İlk aşama kişinin işe “bağlanma” aşaması olduğu gibi, bu aşamada da yanlışlar yapma ihtimali vardır. Bu yanlışlardan ders alınarak gittikçe artan sorumluluklar altına girilebilir.

Burada önemli olan bireyin meslek seçiminin doğru olup olmadığını değerlendirmesidir. Kişi hedefleriyle gerçekleştirdiklerini karşılaştırır. Birey işinde kendisini kanıtladıkça, ilgisi güvenlik gereksiniminden yavaş yavaş başarı, saygınlık ve bağımsızlık gereksinimlerine doğru kayar. Birey sorumluluk isteyen, liderlik gerektiren işlere karşı istek duymaya başlar. Bu aşamada kariyer gelişmesi son derece hızlı olup kariyerde ilerleme söz konusudur (Aytaç, 2005, s. 66-67).

#### **1.1.2.2.3. Kariyer Ortası Aşaması**

Kariyer ortası aşamasında kişinin çıraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan yapıcı olmaya geçmesi beklenmektedir. Bu aşamaya gelen kişi, kariyerinde belirli bir noktaya ulaşmıştır, işle ilgili görevler artık hayati öneme sahiptir. Yanlışlar cezalandırılır, başarılı olanlara ödül ve daha fazla sorumluluk verilir. Kişiden kişiye bağlı olarak az çok farklılık gösteren yaşlarda ulaşılan orta kariyer aşamasında bulunan kişi açısından da farklı olasılıklardan söz etmek mümkündür (Dündar, 2015, s. 275).

Kariyer ortası zihinsel ve fiziksel kapasitenin azalması ile istek ve kariyer motivasyonunun kaybedilmesi süreci olarak değerlendirilmektedir (Aytaç, 2005, s. 67-68).

36-50 yaş arası kapsadığı kabul edilen bu dönem, kariyerde artık belli bir noktaya ulaşmıştır. Başarı, saygınlık, bağımsızlık ve gereksinimleri ön plana çıkmıştır (Okakin, 2009, s. 136).

Bu dönemde kişiler kariyer planlarını ve hedeflerini yeniden gözden geçirirler. Bu aşama “Orta Kariyer Dönemi” ve “Geç Kariyer Dönemi” olmak üzere ikiye ayrılır. Orta kariyer döneminde birey verimliliğinin doruğunu yaşarken, geç kariyer döneminde birey kariyerinde ilerleyemediği, işinden yeni doyumlar sağlayamadığı yani plato (bilinen terfi olasılığının düşük olduğu var olanı korumak üzere biçimlenmiş işlerde çalışmak) dönemine girdiği için psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar duymaya başlar ve başarı düşer (Şimşek, v.d., 2004, s. 19).

Kişi kendinden ya da organizasyondan kaynaklanan nedenlerle kariyerinde yükselme olanağı bulamayabilir. Plato olarak da adlandırılan bu durumda, kişinin kariyer gelişiminde bir durağanlık söz konusu olacaktır. Kişinin organizasyonel süreç ve değişimlere uyum sağlayamaması, kendini yenileyememesi, gerekli bilgi, beceri ve donanıma sahip olamaması, bireysel odaklı platoya yol açarak, kariyer yükselmesini engelleyecek ve tekdüzelik yaratacaktır (Dündar, 2015 s. 275).

Yavaş yavaş düşmekte olan bir performans ve iş tatmini, kariyerinin ortasına gelmiş çalışanları bekleyen bir sondur. Belirli bir yaştan sonra çalışanlar işe olan ilgisini kaybedebilmektedir. Psikolojik ve fizyolojik süreçlerdeki yavaşlama nedeni ile etkinliği azalabilir. İşletmeler bu durumdaki çalışanlarını daha az dikkat isteyen bir işe yönlendirebilirler, unvanlar vererek bağlılıklarını kazanmak isteyebilir ya da emekliye ayırabilirler. Bu dönemde çalışan kariyer krizleri yaşar, kriz iş yerinden ya da işin dışındaki bir nedenle ortaya çıkabilir. (Hastalık, boşanma, alkol v.s.)

Yöneticiler, kariyer ortası krizinden etkilenen bireyleri, özellikle performansın düşmeye başlaması nedeniyle verimliliği azalan bireyleri organizasyon içinde bir diğer pozisyona hareket ettirerek yeniden enerjik hale getirebilirler. Bu durum onların morallerini ve verimliliklerini geliştirecektir. Aslında yapılan araştırmalara göre “hot buton” olarak adlandırılan kariyer ortası krizinin tüm yaş ve basamaklarda gelişimini bulmak mümkündür. Önemli olan bu krizin nasıl atlatılacağı konusunda bireye katkıda bulunmaktır. Birçok örgüt, bireysel tükenmişliği önlemek, verimliliği arttırmak ve çalışanların iş yaşamının kalitesini arttırmak için kariyer

geliştirme programları oluştururlar. Kendinden sonra geleceklere bir şeyler bırakmak amacıyla genç astlara kılavuzluk etmek yöneticiler açısından bu devrede oldukça önem taşımaktadır. Diğerlerini eğitmekle yeni işe başlayanlara koçluk ve danışmanlık yaparak bu dönem karakterize edilmiş olur (Aytaç, 2005, s. 71-72).

#### **1.1.2.2.4. Kariyer Sonu Aşaması**

Nihai kariyer aşaması olan son kariyer sonu aşaması verimliliği sürdürmeyi veya iş yaşamından ayrılma için son hazırlığı kapsar. Örgütün bu aşamadaki görevi, performanslarını sürdürmeleri konusunda çalışanlara cesaret vermektir. Öte yandan yaşlı çalışanların genellikle algılama ve öğrenme kabiliyetlerine ilişkin sorunlar konusundaki önyargılara karşın, bazı önlemler örgüt yönetimi tarafından alınarak emekli oluncaya kadar onlara aktivite kazandırabilir. Eğer örgütler bunların işlerini daha iyi yapacaklarına inanırlarsa, esnek çalışma programları, açık performans standartları, sürekli eğitim ve ayırmadan kaçınma gibi önlemlerle bu son aşamada bulunanlara yardımcı olabilir. Ayrıca işlerinden başarılı bir şekilde ayrılmaları için örgütler yaşlı çalışanlarına bu geçiş döneminde yardımcı olmaya uğraşır. Bu konuda emeklilik programları düzenlenebilir (Bingöl, 2014, s. 336).

Kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Bu dönemde öğrenmede yavaşlama olduğu için sadece deneyimlerden yola çıkarak kazandıkları bilgiyi diğerlerine öğretmeye çalışırlar. Bireyler bu dönemde kişiliğe yönelim işlerinde odaklaşırlar, işletmenin yönelimleri azalır. Emeklilikte ne yapacaklarını düşünmeye başlarlar. İşten yavaş yavaş çekilme eğilimi söz konusu olmaya başlar (Aytaç, 2005, s. 72).

Kişi bedenen yorulma, sağlık sorunları, tükenmişlik, adaptasyon zorluğu gibi psikolojik ve fizyolojik nedenlerle kariyerinde inişe geçebilir (Dündar, 2015, s. 275).

#### **1.1.2.2.5. Azalma (Emeklilik) Aşaması**

Emeklilik aşamasında kişilerin 55 veya 65 yaşlarında olmasına rağmen bazıları için bu durum bir şoktur. İşten uzaklaşma bireyleri bir boşluk içinde bırakır. Kişi kendisini verimsiz, psikolojik olarak yıpranmış hisseder. Burada kişinin iş tatmini yaşa bağlı olarak değişmektedir.

Emeklilik kariyerin son bulma halidir. Bazıları emeklilik planı yaparken, bazıları işletmeden ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerden işletmeyi yararlandırırlar (Aytaç, 2005, s. 73).

Emeklilik, bireyin yaşamındaki yeni kariyer yollarının, yeni hedeflerin başladığı, yeni rollerin geliştiği dönemdir (Şimşek, v.d., 2004, s. 20). Bu aşamada isteyip de hayatları boyunca yapamadıkları (resim, çiçek yetiştirme v.s.) faaliyetlerde bulunabilirler.

### **1.1.2.3. Kariyer Kalıpları**

Kariyer kalıbı, bireyin çalışma yaşantısı boyunca işi ve kariyeri ile ilgili davranışlarını ifade etmektedir (Ereş ve Çalık, 2006, s. 74). Bireylerin çalışma yaşamları boyunca aynı işte çalışma, iş değiştirme yükselme vb. karar değişiklikleri olabilir. Bu ilgi ve beklentilerin sürekli bir şekilde değişme göstermesi nedeniyle bireylerin kariyerlerinde de değişiklikler olmaktadır. Kariyer kalıpları, genel anlamda dört temel gruba ayrılabilir:

- Kararlı Kariyer Kalıbı
- Doğrusal Kariyer Kalıbı
- Kararsız Kariyer Kalıbı (Spiral)
- Çoklu Kariyer Kalıbı

#### **1.1.2.3.1. Kararlı Kariyer Kalıbı**

Kararlı kariyer kalıbını izleyen birey, okulundan mezun olduktan sonra iş gücüne katılır ve çalışma yaşamı boyunca aynı kariyerde kalır. Kararlı kariyer kalıbı devamlı durumdaki kariyerdir. Birey çalıştığı işletmeyi değiştirse bile yaptığı işler büyük olasılıkla değişmez. Belirli bir uzmanlık alanında çalışan inşaat mühendisleri, röntgen teknisyenleri bu kariyer kalıbını izleyen işgörenlere örnek olarak verilebilir (Ereş ve Çalık, 2006, s. 74).

#### **1.1.2.3.2. Doğrusal Kariyer Kalıbı**

Bir işletmede yer alan bir kişinin işletme hiyerarşisi içinde bir kademedede başlayıp daha sonra sorumluluğu artan işlerde bilgi ve beceri düzeyine göre ilerlemesini ifade etmektedir. Çalışanlar aynı işletme içinde kalarak doğrusal kariyeri izleyerek hareket edip kariyerini sürdürebilir (Aytaç, 2005, s. 194). Doğrusal kariyere birinin giriş düzeyindeki bir işle başlayıp sonra terfi etmesi ve üst düzey yönetici olması örnek olarak verilebilir.

#### **1.1.2.3.3. Kararsız Kariyer Kalıbı (Spiral)**

Bu kariyer kalıbında bulunan bireyin, örgüt hiyerarşisi içindeki düzeyde ve bir önceki işe göre daha fazla sorumluluk, bilgi ve beceri gerektiren işlerde art arda ilerlemesidir. Bu kariyer kalıbındaki bireyler, aynı örgüt içinde basamaklar halinde ilerleyebileceği gibi farklı örgüte geçse de doğrusal kariyerini izleyerek kariyerlerini sürdürürler (Ereş ve Çalık, 2006, s. 74).

Bazı bireyler kararlı istihdam dönemine kadar geleneksel kariyer kalıbını izler. Daha sonra ise başka bir alana geçerek deneme işler başlar. Orta yaşlardaki bireylerin kariyer değişiklikleri ve hareketleri bu türdendir (Şimşek, v.d., 2004, s. 22). Örnek olarak bir öğretim üyesinin üniversitede bir süre öğretim üyeliği yaptıktan sonra özel sektörde yönetici olarak çalışması, burada bir süre çalıştıktan sonra başka bir işletmede danışman olarak işe başlamasıdır (Ereş ve Çalık, 2006, s. 74).

#### **1.1.2.3.4. Çoklu Kariyer Kalıbı**

Çoklu kariyer kalıbı bir işten diğerine sık sık iş değiştirenleri kapsar. Bu kalıbı bireyler bir alanda karar vermede güçlük çekerek, sık sık geçiş yaparlar (Aytaç, 2005, s. 195). Özellikle eğitim düzeyi düşük ve yeteneksiz kişiler bu kariyer kalıbı içerisinde tanımlanır. Birey deneme süresi içerisinde birden çok iş değişikliği yapabilir. Bunlara örnek olarak garson, pazarlamacı, seyyar satıcı v.s. verilebilir.

#### **1.1.3. Kariyerin Kapsamı ve Önemi**

Bir insanın kariyeri, birçok nedenden dolayı önem kazanmaktadır. Bireyin kimliği ve toplumsal durumunu, statüsünü oluşturmasına da yardım eder. Kariyer, insan yaşamı için bir odak ve anlam teşkil eder. Zira birçok meslek insanlarla

yakınlaşmayı gerektirdiğinden, bu yönüyle sosyal bir anlam taşır. Meslek yaşamının sürdürülebilmesi için gerekli olan maddi gücü elde etmek için de etkin bir araçtır. Ayrıca psikolojik olarak iş doyumunun oluşmasında, kişiliğin gelişmesinde etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Kariyer kavramında odak noktanın insan olduğu görülmektedir. Kariyer aynı zamanda işe ilişkin bir kavramdır. Ancak yine de bireyin iş dışındaki yaşamı ve bu yaşamdaki rollerini de kapsar (Aytaç, 2005, s. 13).

Çalışma ve işin bireye sağladığı psiko-sosyal katkılarını inceleyecek olursak aşağıdaki gibi bir değerlendirme yapmak mümkündür.

- İş çalışan insana ve ailesine sosyal statü sağlar.
- İş çalışan insanın yaşamını sürdürebilmesi için sağladığı gelir ile yaşamın maddi temelini oluşturur.
- İş insanın öz saygısı ve benlik gelişimi ile kimlik oluşumunu sağlayarak kişiliğini güçlendirir.
- İş insanın ait olma ihtiyacının karşılanmasına katkıda bulunur.

Bütün bu tanımların sonucunda çalışmayı meydana getiren üç ana unsurun mevcut olduğu görülmektedir:

- Çalışma, üretilen iş sonucunda bir gelir elde etme ögesidir.
- Çalışma, statü kazanma dolayısıyla saygınlık unsurudur.
- Çalışma, birey için psikolojik doyum kaynağıdır.

Kariyer çalışma sonucu elde edilmiş deneyimlerden meydana gelir. Deneyimler bireyin çalışma sürecinde gelişen değerlerinden, beklentilerinden, duygu ve ihtiyaçlardan oluşur. İş ve kariyer arasındaki farklılık çalışanların psikolojik olarak katılımlarıyla ilgilidir.

Çoğumuzun birçok kez ifadelerinde yararlandığı bir sözcük olan kariyer özellikle işe ilişkin konulardan iş hayatında olunabilecek her türlü ilerlemeden ve iş

yaşamında bulunulabilecek ileri mevkilerden bahsedilirken kullanılır. Mesela üniversiteye geçiş sürecinde olan bireyin ‘...kariyer sahibi olmak istiyorum’ diyerek bitirdiği cümlesi kariyerin tam olarak bu anlamına denk düşmektedir. Daha sınırlı bir bakış açısından ele alınırsa mesleki bakımdan hiyerarşik olarak sürekli bir üst pozisyon için çalışmak anlamında da kullanılabilir. Kimi zamansa kariyer uzmanlık belirtmek üzere kullanılan bir ibaredir. Örneğin bir doktordan bahsederken ‘ kariyer sahibi bir insan’ olarak değerlendirme yapılması bu yöndedir.

Kariyer için yapılmış en genel geçer ve uygun tanımlama şöyle özetlenebilir: “Kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetler ile ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi”. Kişilerin iş hayatları olsun sosyal hayatları olsun kendilerine belirledikleri hedeflere ulaşma süreçleri ve bu süreçte uyguladıkları programlarla gelen deneyimler kariyerin yapılanması açısından büyük önem taşır (<http://www.makaleler.com>).

Özetlemek gerekirse kariyerin önemi en geniş anlamıyla ilerlemek, meslek ve iş hayatında başarı olarak kabul edildiğinde daha da artmaktadır. Kariyer; yüksek gelir, toplumsal statü ve saygınlık elde etme arzusuyla da kişisel motivasyon sağlamada önemli bir unsurdur.

## **1.2. Kariyer Konusunun Günümüzdeki Gelişimi**

Yeni kavramlar ve bakış açıları ile değerlendirilen iş ve kariyer gelişim süreci büyük bir değişim yaşamaktadır.

Tarihsel boyutundan bakıldığında kariyer, modern endüstriyel organizasyonların ortaya çıkmasıyla kullanılmaya başlamıştır. Geçen yüzyıl içerisinde kariyer kavramı önemli derecede değişmiştir. Kariyer kelimesi Fransızca ve Latince kelimelerden türeyen yol, geçit anlamına gelmektedir. Kariyer bir kişinin hayatı boyunca edindiği iş tecrübelerini ve seri halinde bölümlerle devam eden bir durumdan başka duruma "geçiş"i ifade etmektedir.

II. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda, Amerika ve diğer endüstrileşmiş ülkeler önceden tahmin edilemeyen bir ekonomik gelişmeyle karşılaştılar. Bu büyüme aynı zamanda mevcut organizasyonların büyümelerini de sağladı ve rekor sayılarda yeni firmaların açılmasına fırsat verdi.



Kariyer kavramı tam anlamıyla 1970’li yıllarda incelemeye alınıp, iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır. Ancak tarihe baktığımız zaman kariyer kavramının modern kamu hizmeti anlayışının gelişmeye başladığı on altıncı yüzyıldan başlayarak, özellikle devlet memurluğu kavramı ile beraber ortaya çıkıp, gelişme gösterdiği görülmektedir. Kariyer kavramının on altıncı yüzyıldan bu yana keşfedilmiş olmasına rağmen, insanlık ve iş dünyası için bilimsel olarak kullanılmaya başlaması ilk olarak Anno Roe’nun 1956 yılında yazmış olduğu “Meslekler Psikolojisi” kitabı ile görülmektedir (Ereş ve Çalık, 2006, s. 36). Daha sonra 1957 yılında Donald E. Supper’in yazdığı “Kariyer Psikolojisi”, 1963 yılında Tiedeman ve O’Hara’nın “Kariyer Gelişimi Seçimi ve Uyarlanması ile bireysel Kariyer Gelişim Teorisi” ve bunlara ilave olarak 1966 yılında John Holland’ın yazmış olduğu “Meslek Tercih Teorisi” kariyer konusunu tartışılır hale getirmiştir (Gültekin, 2010, s. 11).

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 (Soysal, 2006, s. 3).

Kariyer gelişimi konusu dünya çapında büyüyen ve gelişen konulardan biri haline gelmiştir. Bunun yadsınamaz bir sonucu olarak da bütün dünyada çok yönlü bir kariyer gelişim süreci yaşanmıştır. Diğer bir deyişle ulusa ve kültüre özgü kariyer anlayışı ortaya çıkmıştır (Herr, 2001, s. 196).

Kariyer kavramının bu gelişiminde, özellikle insan psikolojisinin ve örgüt içindeki davranışlarının önemli olduğu da ifade edilebilir.

Değişen iş yaşamında örgütlerde, özellikle insanlar aracılığı ile verimlilik amacı sonucunda insan kaynakları daha yoğun bir biçimde inceleme alanı bulmuştur. İnsan kaynaklarına geçişle aynı zamanlara rastlayan eğitim sistemlerindeki değişim ve gelişmeler de kariyerin hızlı gelişiminde önemli bir olgu olarak dikkat çekmektedir. Hayat boyu eğitim ve öğrenmenin gündeme gelmesi ve artan rekabet

karşısında bireylerin kendilerini geliştirip, kaderlerine boyun eğmeyecekleri fikrinin yayılması ile kariyer kavramının daha yaygın bir şekilde kullanılmasında önemli artışlar görülmüştür.

İş dünyasında rekabetin artması ve değişime odaklaşma sonucunda bireycilik artış göstermiştir. Bu durum geçmişin devamlı ve sadık iş anlayışı fikrinin yerini; fırsatçılık, ne olursa olsun yükselme fikrine bırakmış ve refah içinde bir yaşam düşüncesinin yayılması bireylerin iş değiştirme ve farklı mesleklere geçme olanaklarını arttırmıştır. Örgütler içindeki bu dönüşüm ve değişim kariyer kavramının önemini günümüze taşıyan önemli etkenlerden bir diğeri olarak belirtilebilir.

Yöneticiler kendi kariyerleri ve örgütleri ile ilgilenirken, bu tür çabalara destek arayıp hem şimdi hem de gelecekte önemli yönetim pozisyonlarını doldurmak ve yöneticilerin tanımlamalarını da düşünmeleri gereklidir. Bu yöneticilerin, potansiyelini gözden geçirmek ve terfi gibi konuları kapsayan uygulama planını ve genel politikayı birleştirmek yönetim sisteminin işidir (Gültekin, 2010, s. 11).

### **1.3. Geleneksel ve Örgütsel Kariyer Yaklaşımlarının Ortaya Çıkışı**

Küreselleşme, teknoloji, değişim ve bilgi toplumu günümüzde sıkça kullanılan kavramlardır. Bu kavramlar etrafında sürdürülen tartışmalara paralel örgütlerin yapıları da değişmiş, çalışanların daha iyi eğitim almaları beklentilerini yükseltmiştir. Daha önce "yolculuk" olarak belirttiğimiz "kariyer"de iş/yaşam beklentilerine yön verme çabası içindeki çalışanların geleneksel kalıpların dışında yeni kariyer yaklaşımları arayışları doğrultusunda şekillenmeye başlamıştır (Kanbur ve Salihoglu, 2014, s. 29).

Geleneksel kariyer yaklaşımı, çalışanların aynı meslekte dikey olarak ilerlediği kariyer yolunun ifadesidir. Geleneksel kariyer yaklaşımı istikrar, hiyerarşi ve açık iş tanımlarını merkezine alır. Küreselleşmenin rekabetin derecesini artırmasıyla firmaların çok sık değişen koşullara uyumu yaşamsal hale gelmiştir. Küreselleşmenin baskısının daha az hissedildiği dönemlerde çok basamaklı bu örgüt yapısı içerisinde kariyerin yönü yukarı doğruydü (yani tek yönlüydü) ve çalışanlar aynı örgütte kariyerlerinin çoğunu veya tamamını geçiriyorlardı. Ancak küreselleşmenin hızlanması ve çok uluslu küresel şirketlerin sayılarındaki artış, insan

kaynakları yönetiminin ulus sınırları ötesinde değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır (Dikili, 2012, s. 474-475).

Geleneksel iş ve kariyer anlayışı iki temel husus üzerinde yükselmektedir:

Sağlamlık/değişmezlik: Günümüze kadar kariyer yaklaşımlarının çoğunda bireyin iş ortamı değişmez olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla hem örgütler hem de işler sabit olduğu için çalışanlar için gelişmenin sürekliliği mümkün olabiliyordu.

Hiyerarşik olarak yükselmek veya organizasyon içerisinde hareket etmek: Kariyerle ilgili bu klasik bakış açısında, çalışanlar örgütsel hiyerarşi içinde sürekli ve adaletli bir şekilde yükselmekte veya gelişimlerini farklı fonksiyonel alanlara kaydırarak değişik deneyimler kazanabilmekteydiler. Üstelik birçok kariyer gelişim modeli var olan işlerin çalışanların ilgi, yetenek ve yaşam stili tercihleri ile de uyumlu olacağını varsaymıştır (Şimşek, vd., 2004,s. 6).

Geleneksel kariyer yaklaşımı yatay tecrübe kazanımını göz ardı etmektedir. Bu yaklaşım modellerinde çalışanlara işle ilgili bütünlüklü bilgi sahibi olma ve deneyim kazanma bu doğrultuda kariyerlerini planlama imkanı verilmemektedir ve objektif kriterler söz konusu değildir. Geçmişten gücünü almakta, gelişen koşulları hesaba katmadığı için esnek olamamaktadır (<http://www.yenimakale.com>).

Bir yandan da artan küreselleşme örgüt yapılarını daha sade olmaya zorlamaktadır. Dolayısıyla (lokal düzeyde) bulunulan ülke veya bölgedeki pazarın ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde daha hızlı karar alınabilecek yatay örgüt yapıları oluşmuştur. Firmalardaki bu şekilde yeni yapılanma yönetsel kariyer seçeneklerini de azaltmıştır (Dikili, 2012, s. 475). Günümüzde bireylerin kariyer yönetimi ve geliştirme sorumlulukları çalıştıkları örgütlerden çok kendi inisiyatiflerinde olması gerektiği anlayışı ağır basmaya başlamıştır (Seçer ve Çınar, 2011, s. 51). Zaten bir hayli azalmış olan geleneksel dikey kariyer basamakları önceki dönemlere göre daha fazla donanımı gerektirmektedir (Dikili, 2012, s. 475).

Bu yaklaşımda her ne kadar çalışanlar gelecekte ilerleyebilecekleri kariyer yolunu net bir şekilde görebilseler de yukarıya doğru yükselebilenin alternatif bir yolu olmaması, çalışanların giderek böyle bir çalışma ortamından zevk alamamaları ve dolayısıyla örgüte bağlılıklarının ve iş tatminlerinin azalması kişileri işletme

dışında farklı iş alternatiflerini düşünmelerine yol açmıştır (Pilavcı, 2007, s. 15). Diğer taraftan firmalar ve işçiler arasındaki psikolojik iş anlaşmanın değişmesi ve örgütsel yeniden yapılanma araştırmacıları sınırsız kariyer gibi yeni kariyer yaklaşımlarını araştırmaya doğru yöneltmiştir (Aydın, 2007, s. 61). Mevcut birçok model kariyer yönetimini bireysel bir süreç olarak ele almaktadır. Bu bakış açısına göre, birey kariyerini keşfetme, kariyer hedefleri koyma, kariyer stratejileri oluşturma ve geribildirim arayışında olma gibi görevlerden tamamen sorumludur. Bu standart görevlerin yerine getirilmesi için, başkalarından alınan yardım düzeyini dikkate almaksızın, bireyin daha girişken olması gerekmektedir (<http://www.ikademi.com>).



## İKİNCİ BÖLÜM

### YENİ KARIYER YAKLAŞIMLARI

#### 2.1. Yeni Kariyer Yaklaşımlarına Geçişin Nedenleri

1990'ların ikinci yarısında, kariyerlerin neden ve nasıl değiştiğine ilişkin olarak çok sayıda araştırma yapılmış ve bu çalışmalarda gelecek yüzyılın kariyer dünyasında önemli değişiklikler olacağı ve bireysel açıdan kariyer gelişimine yönelik kararlarda geleneksel bakış açısının dışına çıkılacağı öne sürülmüştür. Bu dönemde küresel ekonomiye paralel, teknolojik gelişmelere bağlı olarak, kariyer yazınında yeni paradigmalara tartışılmaya başlandığı görülmektedir. Günümüzde kariyer ile ilgili en önemli değişiklik, geleneksel kalıplarının dışında bir nitelik kazanması olarak açıklanabilir. Belirli bir işte/işletmede ya da sektörde uzun yıllar çalışmak ve kariyer politikalarının gereği olan kıdem ya da performans gibi ölçütlere bağlı olarak yükselmek, uzun bir süre çalışanlar için tercih nedeni olmuştur. Ancak 1990'lı yıllara girerken, işgücünün baskın demografik yapısı değişim gösterdikçe ve yeni yönetim ve örgüt yapıları ortaya çıktıkça, çalışanlar ile örgütler arasındaki geleneksel kariyer ilişkileri de farklılaşarak, karşılıklı bağımlılık ve görece kalıcılıktan, bağımsızlığa ve geçiciliğe doğru bir eğilim göstermiştir.

Bugün ise çok çeşitli etmenlerin etkisiyle değişime uğrayan kariyer beklentilerinin, giderek daha hareketli, çok yönlü, değişken ve sınırsız bir nitelik kazandığı görülebilir. Sözü edilen etmenler, yerel ve küresel düzeyde sosyo-ekonomik yapıdaki değişiklikler ve bunların çalışma yaşamına yansımaları şeklinde özetlenebilir. Buna bağlı olarak iş yada işletme değiştirmeler, hiyerarşik kademelerin geleneksel anlamını kaybetmesi, işyeri olgusunun küresel dünyada sınır tanımayan bir nitelik kazanması vb. gelişmelerle karşılaşmaktadır (Seymen, 2004, s. 79).

Geleneksel kariyer anlayışından, yeni kariyer yaklaşımlarına geçilmesinin birçok nedeninin olduğu söylenebilir. Bu nedenler;

- Örgüt yapılarındaki değişiklikler,
- İş güvencesinin azalması,
- İstihdam ilişkilerinin kesintiye uğraması,
- Alternatif çalışma biçimlerinin yaygınlaşması
- Küçük işletmelerinin sayısındaki artış

olarak sıralanabilir. Bu faktörler birbirinden bağımsız olmayıp birbirini tetikleyen/etkileyen olgulardır (Çakmak, 2011, s. 48).

Sonuç olarak çalışma yaşamını etkileyen çağımızın hızlı gelişmeleri, kişilerin kariyerlerini açıklamada yetersiz kalmış, bu nedenle de yeni yaklaşımlar ortaya atılmıştır (Çakmak, 2011, s. 42-44).

İş dünyasındaki gelişmelere paralel olarak örgütlerde meydana gelen değişimler kariyeri doğrudan etkilemektedir. Bunun en belirgin sonucu örgütsel bağlılığın azalmasıdır. Örgütsel bağlılığın azalmasının sebebi, örgütten duyulan memnuniyetten çok örgütün geleceğiyle ilgili beklentileridir. Çünkü örgütlerin küçülmesi, yalınlaşması, dış kaynaklardan yararlanması ve geçici işçi çalıştırmasıyla beraber uzun süreli iş güvencesi giderek azalmaktadır (<http://www.ikademi.com.tr>).

Tüm dünyada klasik kariyer modelinin en temel özelliği, süreklilik ya da devamlılık olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle şirkete bağlılık ve sadakat konusu büyük önem taşımaktadır. Ancak, bugünkü dinamik iş ortamında, şirketlerin yaşadıkları en büyük zorluklardan biri yetenekli kişileri çekmekten çok, onların uzun vadeli kalmalarını sağlamak olmaya başlamıştır (<http://www.capital.com.tr>).

Günümüzde çalışanlar daha yüksek ücret ve daha iyi kariyer imkanları peşine düşerek, piyasada bulunan diğer iş imkanlarını değerlendirmektedir. Özellikle şirkete karşı güvensizlik ve motivasyon kaybı yaşayan kişilerde çalışma süresi hızla kısaltmaya başlamıştır (<http://www.capital.com.tr>).

Özellikle güçlü ve köklü şirketlerde sadakatin yüksek olduğu görülmektedir. Tofaş, İş Bankası, Ülker gibi her yıl binlerce iş başvurusu alan, şirketlerde ortalama çalışma süresinin 7 ile 11 yıl arasındadır. Avrupa'da bir işte kalma süresi ortalama 10,6 yıl, ABD'de ise 6,7 yıl olarak saptanmıştır.

Günümüzde profesyoneller kariyerleri için en iyi sonucu doğuracak, onlara en fazla katkıyı yapacak şirketlerde çalışmayı tercih etmektedirler. Buna rağmen insan kaynaklarına önem veren köklü ve büyük firmalarda ortalama kıdem sürelerinin yüksek olduğu ve bu oranın zaman içinde arttığı görülmektedir. Genellikle şirketlerde beyaz yakalılarının kıdem ortalaması mavi yakalılardan daha yüksektir, üst düzey yöneticiler en sadık grubu oluşturmaktadır. Bu aynı

zamanda şirketlerin içeriden atamalara öncelik vermesinin de bir sonucudur. Örgüte bağlılık; maliyet düşüşü, kârlılık artışı, imajın güçlenmesi, yüksek müşteri memnuniyeti, verimlilik artışı olarak da yansıdığı için şirketler çalışan sadakatini artırmaya yönelik çabalarını gün geçtikçe artırmaktadırlar.

İş hayatında profesyonel bakış anlayışının gelişmesiyle, gençlik yıllarında girilen işyerinden emekli olma anlayışı da son bulmuştur. En iyi fırsatı sunan şirkete geçmek profesyonel hayatın kaçınılmaz bir sonucu haline gelmiştir. Bu gelişimin farkında olan bazı şirketler bağlılık yaratmak için çalışanlarına iyi çalışma koşulları, iyi ücret paketleri ve yükselme gibi bazı olanaklar sunmaktadır.

Şirketlerde ortalama çalışma süreleri incelendiğinde beyaz ve mavi yakalı çalışanlar arasında fark olduğu, beyaz yakalı çalışanların mavi yakalılara göre daha fazla çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir. İdari kadrolarda; çalışma şartları, ücret, kariyer gelişimi imkanı sağlanması gibi faktörler sadakati artıran nedenler arasındadır. İdari kadrolarda sadakati en yüksek olan grup yöneticilerdir. Şirketlerde ortalama hizmet süreleri, yönetici düzeyine çıkıldığında bir anda iki katına kadar yükselebilmektedir. Çalışan sadakatinin beraberinde müşteri sadakati, kârlılık, verim artışı getirdiğini düşünen şirketler bu konuya daha çok önem vermeye başlamışlardır. Kriz döneminde işçilerini işten çıkarmayan şirketlerde sadakat oranlarının arttığı, sirkülasyon oranlarının ise düştüğü görülmektedir.

Sadakati yaratmak ve sürekliliğini devam ettirecek ilk adım; doğru işe alım gerçekleştirmektir. İşe alırken çalışanların kariyer beklentileri ile şirketin beklentilerinin örtüşmesi, çalışanların istekleri ve hedefleri dikkate alınmalıdır. Karşılıklı beklentilerin iki taraf açısından da doğru algılanması, çalışan için uzun vadede bir kariyer planının çizilmiş olması gibi noktalar kişinin sadakatini ve doğru oranda da verimliliğinin artmasında önemli rol oynar (<http://www.capital.com.tr>).

### **2.1.1. Örgütsel Bağlılıkta Zayıflama**

Örgütsel bağlılık; örgüt içi iletişimin zayıf olmasından, iş doyumunun yetersizliğinden, yönetilme biçiminden, örgütsel vatandaşlık davranışından, liderlikten, örgüt içi adalet duygusundan, çeşitli insan kaynakları uygulamalarından, görev ve sorumlulukların dağılımından, işin stres boyutundan, örgütsel destek mekanizmalarından, terfi ve kariyer fırsatlarından etkilenmektedir. Örgütsel bağlılık

duygularının azalması hem örgütsel hem de bireysel boyutta üretkenlik karşıtı davranışların oluşmasına da zemin hazırlamaktadır. Yapılan araştırmalar işin özelliklerinin de işgörenlerin örgütsel bağlılıklarına olumlu ya da olumsuz yansıdığını göstermiştir. İşgörenin deneyim ve becerilerinin işin gereklerine uygun/yatkın olması işgören tatmininde önemli rol oynamaktadır. Yüksek düzeyde iş doyumunu işgörenin örgüte bağlılığını olumlu etkilerken iş hakkındaki olumsuz duygularını azaltmaktadır. Ayrıca yönetimin, liderliğin yol gösterici ve katılımcılığı öne çıkaran yaklaşımı; işgörenlerin yönetim sürecinde söz sahibi olmalarını sağlarken örgütsel bağlılığı da kuvvetlendirmektedir (Demirel, 2009, s. 127).

Çalışan sadakati konusunda uluslararası iş piyasalarında yapılan pek çok araştırmada kendisini çalıştığı kurum/kuruluşa tam anlamıyla sadık olarak nitelendiren çalışanların sadece yüzde 24'ünün organizasyona gerçekten bağlılık duyduğunu göstermektedir. Çalışanların yüzde 33'ü 'yüksek risk' seviyesinde olarak tanımlanmış, yani organizasyona bağlılık duymamakta ve ilk fırsatta ayrılmak için alternatif iş fırsatlarını aktif olarak araştırmaktadır. Yüzde 43'ü ise 'sıkışıp kalmış' grup olarak tanımlanmakta, işinde kalmayı planlamakta ama organizasyona bağlılık duymamaktadır. Bu da organizasyonlar için en tehlikeli durumu yaratmaktadır (<http://www.capital.com.tr>).

Bir işletmede çalışanın işten ayrılması işletmeye birtakım maliyetler çıkarmaktadır. Yeni bir personel alınması için verilen ilanlar, personel seçimi için harcanan zaman ve yeni işe alınan personelin öğrenme/yerleşme süreci ile ilgili ek yardımcı hizmetler söz konusu olmakta ayrıca yeni personelin deneyimsizliğinden kaynaklı muhtemel hatalar, düşük verimden kaynaklanan üretim kayıpları da maliyetleri artırmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramının doğasında bağlılık düzeyi yüksek işgörenler örgütte kalmak istemekte, örgütün çıkarlarını korumaya gayret etmektedirler. Yapılan araştırmalarda da örgütsel bağlılıkla çalışan devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır (Dolu, 2011, s. 68).

Örgütsel bağlılık; ortalamanın üstünde seyreden bir örgütsel performans, çalışan devrinin düşük olması ve iş bırakma eğiliminin zayıflığıyla paralel işlemektedir. Başka bir ifadeyle işgörenlerin örgütsel bağlılıkları yüksek ise işten ayrılma eğilimleri de bir o kadar düşük olacaktır. İşgörenler fedakarlıkları, çalışkanlıkları, dürüstlükleri ile örgüte yatırım yaparlar ve bunun karşılığını



alabiliyorlarsa işletmenin çıkarlarını korumaya devam ederler, aksi durumda örgütsel bağlılıkları azalır ve işten ayrılmak isterler.

### **2.1.2. Örgüt Yapılarındaki Farklılıklar**

Özellikle kitlesel üretimin geçerli olduğu dönemde üretimde olduğu kadar, yönetim kademelerinde de işlerin bölünmesi ve uzmanlaşma, verimliliğin artırılması için başarılı bir sistemdi. Günümüz de fonksiyonlarına göre kurulan geleneksel örgüt yapıları yetersiz gelmeye, bu yapıların ayakta durması zorlaşmaya başlamıştır.

Örgütler içinde buldukları çevrenin ürünleridir. Onların doğma, yaşama ve gelişme olanakları, girdileri, çıktıları ve sorunları çevreleri tarafından üretilmekte ve kullanılmaktadır. Bu çevre içinde bilimsel ve teknolojik öğeler sürekli olarak faaliyettir. Bilimsel araştırmaların sonucu olarak getirilen her yenilik toplumda ve örgütlerde diğer birçok yeniliğin kaynağı olmakta ve değişikliklerin yapılmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla bugünün büyük ve karmaşık örgütlerinin içinde buldukları çevre hızlı bir şekilde değişmekte ve gittikçe daha canlı bir hal almaktadır. Çevrenin bu hareketliliği örgütler üzerinde yeni gelişmelere kendini uydurmak, yaratıcı ve yenilikçi olmak için büyük bir baskı yaratmaktadır. Kısaca örgüt çevresinde oluşacak herhangi bir değişiklik örgütün ilk dengesini bozacak ve yeni bir dengeyi gerekli kılacaktır. Örgütün değişmesinde bir dengeden başka bir dengeye geçiş söz konusudur (Peker, 1995, s. 3).

Günümüz küresel rekabet ortamında, işletmeler değişen şartlara uyum sağlamak ve kendilerini bu değişime ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Bunun sonucunda çok kısa zaman dilimlerinde ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik alanlarda meydana gelen olağanüstü değişim işletmeler içerisinde de birçok açıdan yeni yapılanmaları gerekli kılmaktadır. Önce ayakta kalarak yaşamlarını devam ettirmeyi daha sonrada büyüyerek daha güçlü ve başarılı olmayı hedefleyen işletmeler için değişim, hayatta kalmanın ve başarmanın temel şartlarından birisi haline gelmiştir. Günümüz iş dünyasında, işletmelerin değişimden kaçma gibi bir seçeneği kalmamıştır (Elibol, 2005, s. 157).

Küçülme, dış kaynaklardan yararlanma, toplam kalite yönetimi, karşılıklı kıyaslama gibi diğer güncel işletmecilik uygulamaları beraberinde ele alınması gereken bir kavramdır. Çok basit bir tanımla küçülme; organizasyon yapılarının var

olandan ideale doğru yönelimini belirtir. Küçülme; sürekli iyileştirme, yeniden yapılanma, yalınlaşma, proje yönetimi, öneri geliştirme gibi bir değişim stratejisidir. Küçülmeyi, planlı ve sistemli olarak işgören çıkarılan ve aynı işin daha az işgörenle yapılması için iş süreçlerini etkileyen, işletmenin maliyetler üzerindeki denetimini ve pazardaki rekabet gücünü arttıran bir uygulama olarak tanımlamakta olasıdır. Küçülme organizasyon yapısı ile birlikte işletme faaliyetlerinin de gözden geçirilerek temel yeteneğin dışında kalan faaliyetleri gerçekleştiren bölümlerin kapatılması, tüm süreçlerin incelenerek yeniden şekillendirilmesi olarak da düşünülebilir (Gümüştekin, 2004, s. 245).

Günümüzün küçülme anlayışı geçmişteki küçülme anlayışından farklıdır. İşletmeler 1970'li yıllarda da çalışanları işten çıkarmakta, bazı faaliyetlerine son vermekteydi. Bu yıllardaki küçülme uygulamaları, durgunluk, kriz, talepte azalma gibi nedenlere bağlı ve reaktif bir nitelik taşıırken, 1990'lardan itibaren küçülme uygulamalarının proaktif bir görünüme büründüğü görülmektedir. 80'lerin sonu ve 90'lı yıllar işletmelerin kendiliğinden, sistemli bir şekilde, rekabet güçlerini, hisse senedi fiyatlarını, verimliliklerini yükseltmek için küçüldükleri yıllardır (Arslan, 2009, s. 21).

Uzun dönemde küçülme, organizasyonların yönetilme biçimlerini etkilemektedir. Küçülen organizasyonlarda; ekonomik problemlerle karşılaşılır, işine son verilen ve çalışan işgörenler üzerinde psikolojik etkiler görülür.

Yapılan bir araştırmaya göre, küçülmeden dolayı yöneticilerin % 51'i işlerini kaybettikleri, karşılaştırıldığında %10'u işteki yetersizlikten, % 24'ü işten çıkarma ile işlerini kaybettikleri belirlenmiştir. Global rekabet pazarında, küçülmenin ayakta kalabilmek için gerekli olduğu vurgulanmaktadır. İşletmelerin yaşaması, küçülmeyi düşünmelerine bağlıdır. Sonuç olarak, organizasyonlar, maliyetlerde etkinlik ve işlerinde yeterlilikle çalışmak zorundadırlar. Aslında küçülme uygulaması, sonunda bir organizasyonda "daha az mevki", "daha az çalışan" ile sonuçlanmaktadır (Gümüştekin, 2004, s. 246-247).

Küreselleşme bağlamında günümüzde kariyer, iş deneyimleri sonucu ilerleme yerine, işin yeniden yapılandırılması yoluyla birey için anlamlı ve psikolojik olarak bireyi tatmin edici, bilgi kazanılan bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda

son zamanlarda kariyer, büyük ölçüde bireyin sorumluluğunda şekillenen ve bunun yanında örgütün de bu konuda bireyi desteklediği bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Aytaç, 2005, s. 232).

Geleneksel örgütsel kariyerin bir veya en fazla iki örgütün hiyerarşi kademelerinde ilerleme olarak tanımlandığı ve bu tanımda çok kademeli hiyerarşik bir örgüt yapısına vurgu yapıldığı göz önüne alındığında, kariyerlerinde doğasında meydana gelen değişikliklerin büyük ölçüde örgüt yapılarındaki değişikliklere bağlı olarak açıklanabileceği varsayımını da getirmektedir (Çakmak, 2011, s. 48).

Geçmişten günümüze örgüt yapıları incelendiğinde, Endüstri Devriminin başladığı 1860'lı yıllardan 1980'li yıllara kadar Amerikan ekonomisine hiyerarşik örgüt yapısına sahip büyük işletmelerin hakim oldukları görülmektedir. Sözü edilen dönemde sahipleri tarafından yönetilen küçük işletmelerin, yerlerini çok kademeli örgüt yapılarına sahip büyük işletmelere bıraktıkları ifade edilebilir. Üretim ve dağıtım alanlarındaki işletmelerin başı çektiği bu işletme devlerinde, "Kendin yap" felsefesi hakimdir ve çoğu işletme, bu felsefe doğrultusunda büyük ölçüde dikey bütünleşmeye giderek gerçekleştirilen tüm işler üzerindeki kontrolü ele geçirmeye çalışmıştır. Bu kontrolü sağlayabilmek amacıyla da işletmelerin hiyerarşi kademelerine her geçen gün bir yenisini daha ekledikleri belirtilebilir. Bu dönemin örgüt yapılarını karakterize etmede kullanılan metafor, uzun ve dik bir piramittir. Kişilerin, bu örgüt yapılarında kişisel ve örgütsel başarı için gereken becerileri geliştirdikleri sürece yaşam boyu istihdama sahip olarak örgüt piramidinde yukarıya doğru ilerledikleri ve kariyerlerin de örgütler açısından tanımlandığı görülmektedir (Çakmak, 2011 s. 49).

Özellikle 1980'li yıllardan sonra ortaya çıkan bir olgu olarak küçülme, günümüzde çok sık başvurulan bir yöntemdir. Dünyanın gelişmiş ülkelerindeki büyük şirketlerin yarısından fazlasının yeniden yapılanmaya giderek küçüldüklerini görüyoruz.

### **2.1.3. İş ve İstihdam Garantisinin Azalması**

Küreselleşme ve hızlı teknolojik değişme, dünya ekonomisinde geniş kapsamlı bir yeniden yapılanmayla birlikte köklü değişikliklere yol açmaktadır. Bu değişim, emek süreci çalışma ilişkileri ve emek piyasalarını da derinden

etkilemektedir. Savaş sonrası dönemi karakterize eden Fordist-Taylorist üretim modeli bu değişime ayak uyduramayıp çökerken, temel özelliği esnek olan postfordist bir üretim modeli tüm dünyada yaygınlaşmaktadır (Parlak ve Özdemir, 2011,s. 1).

1960'ların ikinci yarısında artan enflasyonist baskılar ve 1973 yılındaki ilk petrol krizi, sanayileşmiş ülkelerin çoğunda savaş sonrası uygulanan endüstri ilişkileri modelinin zayıflamasına yol açmıştır (Uçkan, 1998, s. 2).

1980'lerin başından itibaren tüm dünyada kendini gösteren ekonomik durgunluklar, hızlı teknolojik gelişmeler ve uluslar arası piyasalarda artan rekabet gibi faktörler sonucu örgütlerin de yeniden yapılanma, birleşme, dış kaynaklardan yararlanma, küçülme, işgücünde esneklik ve üretimi düşük gelirli ülkelere kaydırma gibi yollara başvurdukları görülmektedir. Maliyetleri düşürmek ve rekabet gücünü arttırmak için başvurulan bu yollar da işten çıkarmalar ya da işgörenlerin gönülsüz olarak kısmi-sürelili veya belirli süreli iş sözleşmeleri ile çalışmaya teşvik edilmesine yol açmaktadır.

Özellikle son 15 yılda, başta A.B.D. olmak üzere, tüm gelişmiş batı dünyasında işletmeler düzenli olarak küçülme politikaları uyguladılar. Türkiye'den farklı olarak gelişmiş ülkelerde özellikle ABD'de işletmeler, 1970'li yıllardan sonra giderlerini kısarak kar çizgilerini yukarıya çekmeye başladılar. Bu trendin bir sonucu olarak, ABD'de 1989 yılından bu yana her sene yaklaşık 3 milyon mevki boşalmaktadır. 1979 yılından beri 43 milyon kişinin organizasyonlardaki küçülmeler nedeni ile işsiz kaldığı belirtilmektedir (Gümüştekin, 2004, s. 246).

1990'lı yıllarda örgüt hiyerarşisinde önemli role sahip orta kademe yöneticiler başta olmak üzere beyaz yakalılarının işten çıkarılma oranları, diğer kademelere göre yükselmeye başlamıştır. Sadece niteliksiz çalışanlar değil, kalifiye çalışanlar da işsizler grubuna katılmaya başlamıştır. Yapılan araştırmalar, orta kademe yönetim pozisyonlarının iptal edilen pozisyonların başında geldiğini göstermektedir. Teorik olarak orta yönetim kademelerinin azalması daha az bürokrasi ve daha hızlı iletişim ortamı yaratmaktadır (Arslan, 2009, s. 21).

Yaşam boyu istihdam politikası izleyen Japon işletmeleri bile, küçülme planları yapmakta hatta Japonya'nın dev telekomünikasyon şirketi NTT, 45.000 işi

elimine etmeyi planladığını duyurmuş ve Nissan 7.000 işgörenini işten çıkarmayı planladığını bildirmiştir. Küçülme, birleşmeye eşittir. Chrysler Motor Company ve Daimler Benz birleşmesinde, her iki işletme de, “hiçbir iş, birleşme yüzünde kaybolmayacak” sözü vermelerine rağmen, tarih bunun doğru olmadığını göstermiştir (Gümüştekin, 2004, s. 246).

1980’den sonra yaşanan tüm bu değişiklikler, örgütlerin işgörenlerine artık uzun süreli istihdam ve iş güvencesi sunamamaları ile sonuçlanmaktadır. Ancak bu durum, geleneksel kariyerde ileri sürülen “kariyerlerin tek bir örgütte gerçekleşeceğine dair varsayımı olanaksız hale getirmiştir. Bu nedenle iş güvencesinin azalmasının, kariyerlerin doğasını etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu ifade edilebilir (Çakmak, 2011 s. 48).

#### **2.1.4. Sunulan Kariyer İmkanlarının Azalması**

Küreselleşme işgücünü de küresel hale getirmiştir. İletişim ve ulaşım teknolojilerinde meydana gelen müthiş değişim ve gelişme, pek çok alanda olduğu gibi, insan kaynağını da akışkan bir hale getirmiştir. Bu nedenle örgütler nitelikli elemanlarını ellerinde tutmakta zorlanmakta ve onlara yeni imkânlar sunmak zorunda kalmaktadırlar. Nitelikli elemanların kariyer beklentilerine cevap verilememesi ve bu sürecin iyi yönetilememesi nitelikli elemanların kaybına neden olabilmektedir (Tunçer, 2012, s. 207).

Yönetimsel-örgütsel alandaki değişimlerin kariyer alanını yakından etkilediği görülmektedir. Özellikle yeni örgütlenme biçimleri kariyer tercih ve yollarında değişiklikleri zorunlu kılmaktadır. İşlerin temel alındığı geleneksel yönetim ve organizasyon yaklaşımları istikrar, hiyerarşi ve açık iş tanımları üzerinde durmuştur. Buna karşılık yeni yaklaşımlarda örgütün hızla değişen iş ortamına sürekli olarak uyumu vurgulanmaktadır. Örgütleri sabit roller topluluğu olarak görmek yerine, öğrenen sistemler olarak ele almak gereği ortaya çıkmıştır. Yönetimsel-örgütsel alanda meydana gelen değişimlerin kariyer alanına bazı etkileri olmaktadır. Bunların ilki, yalınlaşma ve kademe sayısının azaltılması sonucu örgüt içi kariyer yol ve fırsatlarının azalmasıdır. İkincisi ise bilgiye dayalı gücün önem kazanmasıyla, ücret ve diğer ödüllerin gelecekte pozisyon gücünden çok uzmanlık

gücüne göre verilecek olmasıdır. Bu iki gelişme sonucu örgüt içi yükselmenin güdüleme özelliğinin azalacağı iddia edilmektedir (Aydın, 2007, s. 64).

### **2.1.5. Yatay Kariyer Hareketlerinin Artması**

Firmaların hızlı değişime ayak uydurabilmek için giderek merkezi olmayan yapılanmalara yönelmeleri firmaların yataylaşmasına yani kendi başına hareket edebilen küçük iş üniteleri şeklinde örgütlenmelerine yol açmıştır. Karar alma mekanizmalarını hızlandırmak için de çok katmanlı organizasyonlar yerine, daha az katmanın bulunduğu yatay organizasyonlara geçiş klasik anlayışa göre yükselmenin gerçekleşebileceği pozisyonların sayısı azaltmış ve bu pozisyonlara gelebilmek için gereken yetkinliklerin de artmasını gerekli kılmıştır (Yalın, 2005, s. 160).

### **2.2. Yeni Kariyer Yaklaşımları**

Küreselleşmenin getirdiği dönüşümler, bilgi çağının gerekleri olarak birkaç temel alanda karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; teknolojideki gelişme ve değişimler, dijital ekonomi olgusu, işin niteliğindeki değişimler, işgücünün vasıf seviyesindeki değişimler, çalışma hayatı ve sosyal hayattaki değişimlerdir. Hizmet ekonomisindeki büyüme, kadın işçi ve beyaz yakalı işçi egemenliği, hızla gelişen insan kaynakları uygulamaları, insan kaynaklarının seçimi, geliştirilmesi ve yetiştirilmesinin önemli bir işlev haline gelmesi, sürekli eğitim ve yetenek geliştirmeyi özendirme, rekabetin yaygınlaşması, vasıfsız işçi yerine bilgi işçisinin hakimiyeti, işletmelerdeki yapısal küçülmeler, esneklik vb. uygulamalar gibi birçok yeni gelişmeler, çalışanların kariyerleri ile ilgili beklenti ve şirket uygulamalarını etkilemiştir (Aytaç, 2005, s. 231).

Günümüzün kariyer anlayışı; organizasyona bağlı sınırlı bir kariyer anlayışı yerine profesyonellik ve mesleğe bağlılığı ön plana çıkaran, kariyer hareketliliğinde çeşitliliği içeren esnek bir yapı önermektedir. Kendine güvenen, kişisel gelişimine önem veren, geniş bir sosyal ve mesleki çevreye sahip kişiler; farklı organizasyon ve alanlarda, değişik işler arasındaki hareketlilikle de kariyerlerini sürdürebilirler (Dündar, 2015, s. 290).

Yeni kariyer anlayışının ortaya çıkmasında çeşitli faktörlerin etkisinden söz edilmektedir. Kadınların daha fazla iş hayatına girmesi, psikolojik kariyer başarısı

ölçütlerinin öneminin artması ve psikolojik sözleşmenin ortadan kalkması, bireysel faktörler, yüksek kariyer hareketleri ve örgüt yapılarındaki değişiklikler olarak sıralanabilir.

Kariyer yolları günümüze kadar, sürekli yukarı doğru terfi olarak bilinmekteydi. İşgörenlerin organizasyondaki hizmet süresine, tecrübesine ve üst düzey yöneticilerinin izledikleri aşamalara göre kariyerler oluşturuluyordu. Özellikle geleneksel kariyerde, çalışanlar yetenekli olsalar bile yaş, hizmet süresi gibi nedenlerle hak ettikleri seviyelere çıkmalarının engellenmesi, örgütlerde yeni kariyer yaklaşımlarını ön plana çıkarmıştır (Soysal, 2006, s. 17).

Yeni kariyer, yeni öğrenme süreçleri olarak da tanımlanmaktadır. Kişi bulunduğu organizasyon yapısının dışında kendi işi ve kendi yetenekleri bağlamında özgün bir yaklaşım sergileyebilir. Bu, bireyin öğrenme sürecini ifade eder. Kişi kendi bilgisini ve uyumluluğunu geliştirmek için de öğrenebilir (Hall ve Moss, 1998, s. 22).

Geleneksel kariyer yaklaşımlarının yerini alan yeni kariyer yaklaşımları ile artık iş deneyimleri yerine kişilerin çalışma hayatları boyunca kendilerine yaptıkları yatırımlar ön plana çıkmıştır. Kişilerin bir işe uygunluğunu değerlendirmede mezun olunan bölüm ve iş deneyimi süresi gibi nesnel faktörler önemini yitirmiş, bunun yerine adaptasyon yeteneği, bireysel gelişim ve öğrenmeye verilen önem, iletişim becerileri gibi öznel faktörler önem kazanmıştır (Aytaç, 2005, s. 245).

Yeni kariyer yaklaşımlarını sınırsız, iki basamaklı, esnek ve portföy kariyer yaklaşımı olarak sınıflandırabiliriz.

### **2.2.1.Sınırsız Kariyer**

Organizasyon içindeki davranış, başarı ve geleceğe yönelik çalışmaları konu alan işveren ve işgörenin karşılıklı anlaşmasına dayalı psikolojik sözleşme, işgörenler için gelişme fırsatlarının söz konusu olduğu bir iş ortamı sunması dolayısıyla "ideal bir durum" arz ediyordu. Bu ideal durumda çalışan, kurumsal hiyerarşi içerisinde planlı bir şekilde yükselebiliyor, ödüllendiriliyor, gelişimini sağlayan kuruma sadık kalıyordu. Organizasyonlar için bu standart model bir ücret

karşılığında kendini işletmeye adanmış sürekli bir işgücünün ifadesiydi (Doğan ve Demiral, 2009, s. 63, AYTEKİN, 2011, s. 12).

Özellikle 1980'lerden sonra küreselleşme, artan rekabet olgusu, teknolojik gelişmeler sonucu değişen iş yapma biçimleri bireyin kariyeri üzerindeki sorumluluğunu artırmış, iş dünyasında ayırt edici temel yetkinliklerin geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir (Dündar, 2015, s. 291).

Sınırsız kariyer, ilk kez, 1994'te Journal of Organizational Behavior'un özel sayısında M.B. Arthur tarafından kullanılmış, birkaç yıl içinde bilinirliği artan bir kavram haline gelmiştir. Sınırsız kariyer, ilk ortaya atıldığı tarih olan 1994'ten sonra kariyerin örgütsel sınırların ötesinde açıklanabilmesine sağladığı olanakla kariyer konusundaki araştırmalara bir hareket getirmiştir (Onay ve Zel, 2011, s. 267).

Sınırsız kariyer kavramı, artan işçi hareketliliğinin doğal bir sonucu olarak da görülebilir. Çünkü bu hareketlilik emeğin pazarlanabilirliğini mümkün hale getirmektedir. Yeteneklerin ve kabiliyetlerin taşınabilir olması ve bu taşınabilirliğin gelişmesi nihayetinde işgören kendisini birden fazla organizasyon içerisinde ifade edebilmektedir. Bu ifade sınırsız kariyer tanımı yapmayı olanaklı kılmıştır (Zaleska ve Menezes, 2007, s. 989-990).

Bu yaklaşıma göre işle ilgili faaliyetlerin net bir sınırı olmadığı gibi bir örgütle de sınırlı değildir, çalışanlar birden fazla örgütle ilişkilenebilirler. Örgütsel kariyer ve sınırlı kariyer kavramlarının zıttı olarak da ifade edilebilecek sınırsız kariyerde örgüt üstü ilişkilerin ve bilgi donanımının önemi büyüktür. Örgütsel/yapısal sınırlamalar olmadığı için daha serbest çalışmak isteyen işgörenlerin benimseyebileceği bu yaklaşımda, örgütle sınırlı kariyer yerine, profesyonellik ve mesleğe bağlılık öne çıkmaktadır (Dikili, 2012, s. 477).

Bilgiye dayalı yeni ekonomik yapılanma iyi eğitilmiş, verimliliği ve motivasyonu yüksek, güçlü iletişim becerilerine sahip yeni bir çalışan tipi ortaya çıkarmıştır. Sınırsız kariyer kavramını gündeme getiren sınıf olduğu iddia edilen bu işgücünün örgütler, meslekler, hatta sektörler üstü bilgi ve beceriye sahip olduğu, bu nedenle de daha kolay kariyer hareketliliğine yönelebildiği ifade edilmektedir. Aslında dünya genelinde işgörenlerin eğitim seviyesinin yükseldiğini bu durum da kariyer hareketlerini pozitif etkilediğini söylemek mümkündür. Daha iyi iş



olanakları, daha serbest bir iş ortamı ve iş-sosyal yaşam dengesini önemseyen bu yeni nesil işgücü klasik kariyeri artık yeterli bulmamaktadır. Japonya gibi "ömür boyu istihdam" anlayışının benimsendiği ülkeler bile bu durumdan etkilenmektedirler. Sonuçta bireylerin, içsel tatmini ifade eden "özel kariyer"e yöneldiği, kariyer yönetiminin örgüt yerine bireyin sorumluluğuna geçtiği, kariyer tercihlerinde bireysel psikolojik tatminin öne çıkarıldığı görülmektedir. Kariyer hareketliliğindeki artış sınırsız kariyerin yaygınlık kazanmasının da önünü açmıştır (Aytekin, 2011, s. 12).

Handy'nin yonca biçimindeki üç yapraktan oluşan modeli, sınırsız organizasyonların en önemli örneklerinden biri oluşturmaktadır.

Bu modele göre:

- Birinci yaprak; örgütün temelini oluşturan, onun ayakta kalmasını sağlayan, işletmeye bağlılığı yüksek; yönetici, teknik personel ve profesyonellerin şekillendirdiği çalışanlardan oluşmaktadır.
- İkinci yaprak; örgütün tedarik, dağıtım ve kontrol gibi hizmetlerini karşılayan uzman kişiler veya organizasyonlardan oluşmaktadır.
- Üçüncü yaprak; geçici işgörenler, yarı-zamanlı çalışanlardan oluşmaktadır.

Özellikleri yukarıda belirtilen türdeki bir örgütün çevresel değişikliklere daha hızlı adapte olabileceği, olası tehdit ve fırsatları lehine çevirebilecek esneklikte olacağı öngörülmektedir (Dündar, 2015, s. 291).

Endüstriyel olarak bakıldığında, sınırsız kariyeri besleyen üç tür özellikten söz edebiliriz:

- Silikon Vadisi gibi belirli bir alanda faaliyet gösteren işletmelerin coğrafi olarak bir bölgede toplanarak belirli sektör toplulukları oluşturması bireysel yetkinliklerden çok sektörel yetkinlikleri geliştirmektedir. Gelişkin bir sektör, sektör çalışanları için de cazibe merkezi oluşturarak yetenek ve bilgi transferlerinin yoğunlaşmasına neden olmaktadır (Aytekin, 2011, s. 9).
- Küreselleşmenin ve bilişim teknolojilerindeki gelişmelerin uluslararası kariyer hareketliliğini artırması.

- Bilgi yoğunluklu "yeni" ekonomik yapı işin ve işgücünün doğasını değiştirmiştir. Gelişmiş teknolojik olanaklarla desteklenmiş bu yeni ekonomik yapı çalışanları bağımsız çalışmaya teşvik etmekte, aynı zamanda bir örgüte bağlı olmaksızın çalışabilen bu işgörenlerin sınırsız kariyeri ortaya çıkaran sınıf oldukları iddia edilmektedir. Bu tür bir yapılanmada çalışma ve işle ilgili diğer faaliyetler klasik kariyer anlayışı ile örtüşmediği için kariyerde yeni oluşumları gerekli kılmaktadır.

Klasik sözleşmenin geçerliliğini yitirmesiyle örgütler arası kariyer hareketleri artmış, çalışanlar pazarda iş bulabilmelerini sağlayacak daha kapsamlı bilgi ve becerilere odaklanmaya başlamışlardır. Bu bağlamda organizasyonel kariyerdan çok yönlü kariyere doğru yatay geçişlerin görülmesi tesadüfi değildir (Templer ve Cawsey, 1999, s. 71).

### **2.2.2. İki Basamaklı Kariyer Yolu**

Teknik eğitim almış, kendi alanında belli bir uzmanlığa erişmiş kişilerin yönetim kademelerinde ilerlemek ve kariyerlerini bu doğrultuda geliştirmek istemeleri bazı sorunlara yol açmaktadır. İki basamaklı kariyer yolu, teknik işgörenlerin, uzmanların yönetimin icrasıyla ilgili kariyer problemlerini aşmak için geliştirilmiştir. Teknik eleman, uzman ya da araştırma-geliştirme işlerinde başarılı olanların yönetim görevini üstlenmeleri halinde yöneticilik görevlerinde aynı başarıyı gösteremedikleri gibi teknik özelliklerini de zamanla yitirdikleri görülmüştür. Çünkü yöneticilik insanlar arası ilişki ve kavramsal becerilerin öne çıktığı bir icra alanıdır.

Mühendis kökenli ya da başka konularda mesleki eğitim almış kişiler işletme yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi alarak yönetici olmayı hedeflemektedirler. İki basamaklı kariyer, teknik ve yönetsel kariyerin ifadesi olarak bu süreçte yaşanabilecek olası sorunların çözümüne yönelik bir yaklaşımdır (Dündar, 2015, s. 292). Teknik elemanların yönetsel görevlere gelmeden motivasyonlarının sağlanması için ya da yönetim görevine bir hazırlık olarak değerlendirilebilecek bir aşamadan sonra geçmesine ilişkin uygulamaların sayısı artmaktadır (Erdoğan, 2002, s. 6).

Statü, prestij, kendini gerçekleştirme, yüksek ücret olanakları nedeniyle yönetici olarak çalışmak isteyen çalışanlar arasından organizasyonlar iyi bir değerlendirmeye tabi tutarak gelecek vaat eden kişileri yönlendirmeleri ve kişisel

gelişimlerine destek olması gerekmektedir (Dündar, 2015, s. 292). İki basamaklı kariyerle örneğin, bir ar-ge sorumlusu ya da mühendisin yönetici kademesinde olması durumunda karşılaşılabileceği sorunların giderilmesi amaçlanmaktadır. Dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi ülkemizde de teknik eğitim almış kişilerin çalıştıkları organizasyonlarda yönetici pozisyonuna gelebilmek için işletme yüksek lisansı eğitimi almaları, kamuda çalışan birçok teknik eğitimli çalışanın TODAİE'de (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü) kamu yönetimi alanında yüksek lisans yapması, lise mezunu teknik elemanların yükselebilmek için Açık Öğretim Fakültesi'nde okuması bu yaklaşım doğrultusunda verilebilecek örneklerdir (Dikili, 2012, s. 477-478).

İki basamaklı kariyer yeni bir yaklaşım olarak hem teknik elemanların kariyer planlarına hem de yönetsel görevlere talip profesyonel işgücünün organizasyondaki pozisyonuna açılım sağlamaktadır (Erdoğan, 2002, s. 6). Bu yaklaşım sayesinde öğrenme güdüsünün kariyer tatminine katkısı sağlanmıştır. Yapılan ampirik araştırmalarda bireysel öğrenme ve gelişmenin uzman kariyer gücüne olumlu katkı yaptığına yönelik bulgular elde edilmiştir (Kong ve Yan, 2014, s. 133).

### **2.2.3. Esnek Kariyer**

Günümüzde birçok organizasyonda farklı nitelik ve uzmanlıkları olan kişilerin oluşturduğu, ekip üyelerinin farklı farklı görevleri yerine getirdiği proje tipi çalışmalar sürdürmektedirler. Kişiler proje bazında organizasyonun resmi yapısındaki hiyerarşi dışında bir konumla sorumluluk üstlenmekte ve bu durum projeye ilgili olarak her projede değişebilmektedir. Başka bir ifadeyle; çalışanın kariyeri belli sınırları olan bir mevki ve statüden bağımsız (dikey olmayan) yetkinlikleri, becerileri doğrultusunda esnek bir yaklaşımla gerçekleşmektedir. Bu yaklaşım doğrultusunda kişiler kendilerini sürekli olarak değerlendirmeli, dışsal (çevresel) değişikliklere göre kendilerini yenilemeli, geliştirmeli ve rekabet güçlerini artırmalıdır. Kendileriyle ilgili bu gelişimi gösteremeyen kişilerin pazarda başarı şansları azalacaktır (Dündar, 2015, s. 292). Esnek kariyer yaklaşımı, kişilerin kariyer hedeflerini belirlediği gibi bu hedefe ulaşma yolunda atılacak adımların geniş bir perspektifle ele alınmasını ve değerlendirilmesini gerektirmektedir.

#### **2.2.4. Portföy Kariyer**

Sınırsız kariyer kavramı portföy kariyer kavramını da beraberinde getirmiştir. Portföy kariyerde "iş" müşteri talepleri yani müşteri üzerinden şekillenmektedir. Kişinin birden çok müşteri ile çalışması ve farklı işler yapması söz konusudur. Kişi artık belirli bir ücret karşılığında bir örgütün tam zamanlı işgöreni değil, yaptığı işin karşılığını alan bağımsız bir çalışandır dolayısıyla kişi bir portföy oluşturmak zorundadır. Yeni kariyer yaklaşımları kişilere bilgi, beceri ve yetkinliklerine göre kendi portföylerini oluşturmaları ve donanımları çerçevesinde iş fırsatlarını değerlendirmeleri sorumluluğunu yüklemektedir (Dündar, 2015, s. 293).

Portföy kariyer, esnek iş uygulamalarını olanaklı kılmasıyla birçok işgörenin daha fazla bilgi ve beceriyle donanmak suretiyle işgücü piyasalarındaki şanslarını yükseltmektedir (Dikili, 2012, s. 478). Portföy kariyer sahiplerine örnek olarak yaşam koçları, bilgi teknolojileri sektöründe "freelance" çalışanlar, çevirmenler verilebilir (Dikili, 2012, s. 477).

Portföy kariyer iş ve sosyal yaşamı dengeleme fırsatı, kişinin yeteneğini kullanma fırsatı, bağımsızlık fırsatı, kişisel gelişim, deneyim edinme ve kişisel tutkuları gerçekleştirme fırsatı sunarken; iş bulma konusunda güçlükler, düşük kazanç, belirsizliğin fazla olması gibi dezavantajlar içermektedir (Kırçı, 2007, s. 52).

#### **2.3. Yeni Kariyer Yaklaşımlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkisi**

Örgüt merkezli kariyer anlayışından ben merkezli kariyer anlayışına doğru bir dönüşüm gerçekleşmektedir. Özellikle klasik yönetim döneminde belirgin olan örgüt merkezli kariyer anlayışında; verimliliğin maksimizasyonu amaçlanmakta, üretim süreçleri tamamen rasyonellik çerçevesinde belirlenmekteydi. Bu süreçte işgören adeta bir işlevsel bir girdi olarak algılanmaktaydı. Günümüzün postmodern yönetim anlayışında bireyin kendi kariyerini kendisinin yönetir hale geldiği ben merkezli bir kariyer anlayışı hüküm sürmektedir.

Küreselleşmeye paralel olarak emek de büyük ölçüde küreselleşmiş ve işgücü arz edenler yani işgörenler eskisine göre daha yoğun bir rekabetle karşı karşıya kalmışlardır. İşgörenin durumunu zorlaştıran bu durum, kariyer anlayışının da çalıştığı örgüt, hatta ülkenin sınırlarına taşmasına neden olmuştur (Dikili, 2012, s. 475).

Sınırsız kariyer zihniyetinde olan işgörenler örgütsel sınırlar ötesinde aktif ilişkiler oluşturmaya ve sürdürmeye hevesli olmaktadır. Sınırsız kariyer tutumu, temelde psikolojik olmanın yanı sıra firmalar arası, fiziksel istihdam hareketliliğini de kapsamaktadır. Örgütsel hareketlilik eğilimi yüksek olan işgörenlerin, birçok işveren arasında kariyerini sürdürme konusunda istekli oldukları ortaya çıkmıştır (Seçer ve Çınar, 2011, s. 52).

Postmodern yönetim sürecinde işgörenlerin örgütten beklentilerinin doğru anlaşılması da önemli hale gelmiştir. Bu bağlamda, psikolojik sözleşme kavramı işgörenin örgütten beklentilerini anlamak bakımından büyük fayda sağlamaktadır. Psikolojik sözleşmeyi işgören ile işveren arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin bireysel inançlar olarak tanımlayabiliriz. Çalıştıkları örgütlerin psikolojik sözleşmeye uymadığını düşünen işgörenler kendilerini örgütlerine daha az bağlı hissetmekte ve başka örgüt veya sektörlere geçme eğilimi taşımaktadırlar. Bu durum ise, işgücü dönüşüm hızını artıran bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır (Dikili, 2012, s. 475).

Aslında kariyer konusu örgütlerle sınırlandırılmadığı için örgütsel kariyer uygulamaları yeterli olmamaktadır. Çünkü kariyer artık önemli ölçüde bireyin kendi sorumluluğuna aittir. Buna yönelik olarak, örgüt dışındaki özel danışmanlık firmaları veya kariyer koçları tarafından kişisel özelliklerin değerlendirilmesine yönelik işgören çabalarının arttığını söylemek mümkündür. Kariyer yönetimi, kariyer geliştirmesi vb. konularında hizmet veren danışmanlık firmalarının ve kariyer koçlarının işgörenlerin kariyer yönetiminde daha fazla söz sahibi olmaya başladıkları görülmektedir.

#### **2.4. Yeni Kariyer Yaklaşımlarının Örgüt Üzerindeki Etkisi**

Geleneksel kariyer yaklaşımları, insan kaynaklarının seçimi, geliştirilmesi ve terfi işlevleri aracılığıyla işgörenlerin motivasyonunu sağlamak üzerine kuruludur. Geleneksel anlayışta işgörenlerin kariyeri büyük ölçüde örgütün kontrolünde şekillenmekteydi. Son yıllarda örgütsel kariyer uygulamaları güçleşmiştir. Değişen çalışma, iş yapma biçimleri doğrultusunda kariyerde bireyin sorumluluğu artmış; örgütün sorumluluğu bireyleri desteklemek yönünde değişmiştir. Bu yeni anlayışta örgütler açısından “uyum”, bireyler açısından “istihdam edilebilirlik” öne çıkmaktadır.

Yeni kariyer yaklaşımları ile ilgili yapılan çalışmalarda örgüte bağlılığın azalma eğilimini taşıdığı görülmektedir. Örgüte bağlılığın azalmasına ilişkin eğilim; örgütlerin işgörenlerine uzun süreli istihdam, iş güvencesi ve ilerleme fırsatları sunamaması ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle çalışanların tek bir örgütte uzun süreli çalışmaları döneminin kapandığı, çalışanların gerek örgütsel gerekse kişisel nedenlerle sık sık iş değiştirerek çalışma yaşamlarına devam etmeyi tercih ettikleri görülmektedir.

Örgüte bağlılığın azalacağına yönelik görüş; özellikle yeni kariyer yaklaşımları arasında en çok kabul edildiği görülen bilinirlik düzeyi en yüksek olan sınırsız kariyere ilişkin yapılan kavramsallaştırmalarda kendini göstermektedir. Örneğin Sullivan 1999 yılında yaptığı çalışmada sınırsız ve geleneksel kariyer kavramlarını karşılaştırmış ve en önemli farkın örgüte bağlılık konusunda ortaya çıktığını belirtmiştir. Sullivan bu saptamadan yola çıkarak örgüte bağlılığın yerini sınırsız kariyerde esnekliğe bırakması gerektiğini ileri sürmüştür.

Gerek iş güvencesi ve uzun süreli istihdamın azalması gibi örgütsel nedenler gerekse kişisel arzu ve istekler doğrultusunda ortaya çıkan kariyerlerin tek bir örgütle sınırlı olamayacağı fikri, kişilerin örgüt değiştirme ve yeni koşullara uyum sağlama gibi konularda esnek olmalarının önemini artırmaktadır. Bu görüş aynı zamanda esnekliğin örgüte bağlılığın yerini alacağı iddiasını da taşımaktadır (Çakmak, 2011, s. 119-121).

Konu ile ilgili sınırlı çalışmalardan birinde Baruch ve Peiperl (2000), kariyer yönetimi uygulamalarını örgüt düzleminde ele alıp Örgütsel Kariyer Yönetimi adında yeni bir model geliştirmiştir. Yeni kariyer yaklaşımlarının örgüt kuramı ve örgütsel davranış alanları ile ilişkisi daha fazla kurulmalıdır. Örgüt düzeyinde yapılacak kuramsal modelleme ve görgül çalışmalarda örgütün stratejisi, kültürü gibi konularla yeni kariyer yaklaşımları arasındaki ilişkinin de araştırılması gerekmektedir. Amerikan şirketlerinde kariyer yönetiminde, iş arkadaşlarının ve astların değerlemesine dayanan performans değerlendirme sistemleri diğer ülkelerde fazla yaygın değildir. Kariyer yaklaşımları değerlendirilirken ulusal kültür ve mevzuatlar ile ilişkilerinin de araştırılması alanyazına büyük katkı sağlayacaktır (Dikili, 2012, s. 480).

## **2.5.Yeni Kariyer Yaklaşımlarının Olumlu Yönleri**

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 (Kırıcı, 2007, s. 48).

Yeni kariyer yaklaşımlarının olumlu yönleri;

- Kendine güvenen, kişisel gelişimine önem veren, geniş bir sosyal ve mesleki çevreye sahip kişiler; farklı organizasyon ve alanlarda, değişik işler arasındaki hareketlilikle kariyerlerini sürdürebilmeleri,
- Kariyerin belirli bir organizasyonla sınırlı kalmaması,
- Kişinin yalnızca belirli bir organizasyona özgü beceriler kazanmak yerine, kendine başka organizasyon ve sektörlerde çalışma imkanı sağlayacak bilgi ve becerilerle donatma motivasyonu kazanması.

## **2.6. Yeni Kariyer Yaklaşımlarının Olumsuz Yönleri**

Klasik kariyer anlayışına göre; iyi bir eğitim geçmişi, iyi bir organizasyonda, arzu edilir bir iş olanağını beraberinde getirir ve kişi de bu organizasyon içinde ilerleyerek, kariyerini tamamlardı. Günümüzde alınan diplomanın pek de değeri kalmamıştır. Ayrıca organizasyondaki kademe sayısının azalması da; iş güvencesinin azalmasını, sık iş değiştirmeyi, belirsizliği arttırarak çalışanların kariyer beklentilerini olumsuz yönde etkilemektedir (Kırıcı, 2007, s. 48).

Yeni kariyer yaklaşımlarının olumsuz yönleri;

- Dikey kariyer yerine yatay kariyer hareketlerinin artması,
- Kariyerin bir örgütle sınırlı olmaktan çıkıp sıkça iş değiştirmelerin yaşanması,
- Örgütsel bağlılığın zayıflaması,
- Uzun süreli iş ve istihdam garantisinin azalması,
- Büyük örgütlerden ayrılanların daha sonra bu örgütlerle iş yapan taşeronlar, tedarikçiler veya müşteriler olarak kariyerlerine devam etmeleri, olarak sıralanabilir.





## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KARİYER PLANLAMA VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

#### 3.1. Kariyer Planlama Kavramı

Özellikle 1980'lerden sonra iş çevrelerinde, örgütsel yapılarda ve iş gücüne dönük yaklaşımlardaki değişim doğrultusunda yaşanan gelişmeler iş örgütlerinin varlıklarını sürdürme ve başarılı olabilmeleri için sahip oldukları insan kaynaklarının geliştirilmesini gerekli kılmıştır. Bu çerçevede yeni imkanların araştırılması kariyer planlaması kavramını örgütlerin gündemine yerleştirmiştir. Kariyer planlaması bu imkanların örgüte sağlanmasında ve çalışan-örgüt arasındaki uyumun sağlanmasında önemli role sahiptir (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011, s. 234).

Günümüzde kariyer konusuna firmalar büyük önem vermekte ve bunun sonucunda çalışanların kariyerlerinin geliştirilmesi için birtakım yönetsel faaliyetler içerisine girmektedirler. Bu faaliyetler, kariyer yönetimi ve planlaması çerçevesinde yürütülerek, bireylerin kariyerlerini geliştirmeleri sağlanır. Bu açıdan kariyer planlama ve kariyer geliştirme işlevlerini içeren genel bir kavram olan kariyer yönetimi hem örgütün ihtiyaçlarını, hem de bireylerin tercih ve kapasitelerini karşılayacak şekilde kariyerin planlanmasını ve yönetilmesini mümkün kılan örgütsel sürecin tasarımı ve uygulanmasıdır (Bingöl, 2014, s. 330).

Kariyer planlaması, örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlayan bir bireyin amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme sürecidir (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011, s. 234).

Kariyer planlaması; çalışanın sahip olduğu yetenek/bilgi/becerilerinin geliştirilip, çalıştığı işletmedeki yükselişi/ilerleyişinin planlanması sürecidir. Kariyer planlaması iki boyutludur. Birinci boyut, kariyerini planlayan kişinin kendi kişiliği ile ilgilidir. Kişi, çalışma hayatında konumunu belirleme durumundadır yani gelecekte nerede ve nasıl olmak istediğini belirleyerek geleceğini inşa etmelidir. Çalışan kişi açısından bu durum sağlıklı bir gelişmenin göstergesidir çünkü çalışan kendi kariyeri için planlama şansına sahiptir. İkinci boyut ise, çalışanın kariyerinin örgüt perspektifinden gözden geçirilerek yönlendirilmesidir. Kariyer planlamasının

bu boyutunda örgüt daha çok kendi amaçlarını ön plana almakta, çalışanın amaçları örgütün amaçlarıyla uyumlaştırılmaya çalışılmaktadır yani amaçların bütünleştirilmesi söz konusudur (Sabuncuoğlu, 1994, s. 70).

Kariyer planlama; çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkinin kurulmasının amaçlandığı bir sorun çözme ve karar alma sürecinin ifadesidir. Kariyer planlaması ile işgörenlerin daha mutlu ve işlerinde daha verimli olmaları amaçlanmaktadır. Amaçlar/hedefler doğrultusunda geleceğin planlanması suretiyle yüksek motivasyona sahip, kendini işiyle özdeşleştiren çalışanlar yaratmak istenir (Barutçugil, 2004, s. 321).

Kariyer planlamasına kısaca iş yaşamında kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması süreci diyebiliriz. Kariyer planlamasında en temel amaç işgörenlerin mevcut bilgi birikimleriyle geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin gelişmesidir. Bu süreçte kişi karşısına çıkan fırsatlar ve alternatifler arasında nasıl seçim yapabileceğini, kararlarını en etkili ve verimli nasıl gerçekleştirebileceğini öğrenir. Kariyer planlaması; kişisel ihtiyaçların ve bu ihtiyaçların kariyer yaşam planında nasıl karşılayabileceğinin bir yol haritasıdır. Dolayısıyla kişilerin daha etkin karar alabilmesi ve gelecekte daha fazla güvence sağlayabilmesi için kariyer planlarının esnek ve gerçekçi tercihler doğrultusunda yapılandırılması gerekir. Buradaki kritik nokta, kariyer planlaması esnasında bireylerin hem var olan yeteneklerinin değerlendirilmesi hem de gelecekte olası bir ihtiyaca karşılık yetenek geliştirilmesidir (Tüz, 2003, s. 172).

Kariyer planlamayı bir süreç olarak tanımlayanlara göre bu süreç dört aşamada gerçekleşmektedir:

- Kişinin kendi bilgisi, becerileri, ilgileri, değer yargıları, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesi,
- Organizasyonun içinde ve dışında kariyer olanaklarının tanımlanması,
- Kişinin geleceğine ilişkin kısa, orta, uzun dönemli hedefler belirlemesi,
- Kariyer planlarının hazırlanması ve uygulanması

### 3.2. Kariyer Planlamanın Amaçları ve Faydaları

Teknolojideki değişim ve gelişmeler, işlerin niteliksel olarak değişmesi ve örgütlerin gelecekteki ihtiyaçları; işletmelerin kariyer planlaması ve geliştirilmesine önem vermesini zorunlu kılmıştır. Kariyer planlamadaki nihai amaç, işgörenlerin ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını örgütte şu anda mevcut bulunan veya gelecekteki olası fırsatlarla ve olanaklarla buluşturmadır.

Çalışma hayatında performans ve enerjinin yeri büyüktür ancak günümüzde her zamankinden daha fazlası gereklidir çünkü örgütlerin ihtiyaçları, iş yapma biçimleri değiştii için sürekli öğrenme, deneyimin önemini bilincine varılması ve örgüt politikası gereği kariyer bilgisine ihtiyaç duyulması kariyer planlamanın önemine işaret etmektedir (Gürel, 2010, s. 17-18).

Kariyer planlaması motivasyonu, kaliteyi, birey ve işletmenin hedeflerini ortak bir noktada buluşturarak verimliliği artırmak için insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir uygulaması olmuştur. Kariyer planlaması temelde, örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılması esasına dayalıdır. Kariyer planlamasında öncelikle kişilerin kariyer başarıları sağlanması suretiyle iş doyumunu, kişinin kendine güveni ve işe bağlılığını üst düzeye çıkarmak hedeflenir. Ayrıca çalışanların gereksinimlerini, yeteneklerini ve amaçlarını işletmede mevcut olan veya gelecekte oluşacak fırsatlarla buluşturmak önemli bir amaçtır.

Kariyer planlamanın amaçlarını şu şekilde özetleyebiliriz:

- Bireylerin kariyer başarılarının sağlanması,
- İnsan kaynaklarının etkinleştirilmesi,
- Personelin geliştirilmesi,
- İş başarısını üst düzeye çıkarmak,
- İş güvenliğini sağlamak (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011, s. 235).

Kariyer planlamasının faydaları şunlardır:

- Şirket içinde bireye terfi olanaklarını göstermek suretiyle terfi imkanı sağlar,
- Çalışanların özellikleri konusunda yöneticiler daha fazla bilgi sahibi olurlar,
- Kişisel gelişim konusunda motivasyon sağlar,
- Kariyer planlama desteği verilmesi işgörenlerin işletme ile özdeşleşmelerini ve bütünleşmelerini üst seviyeye taşır,
- İşletmeye olan bağlılığı artırır (Ünver, 2005, s. 33).
- Çalışan potansiyelinin ortaya çıkmasında ve geliştirilmesine yol açar,
- Bireylere daha iyi iş imkânı, daha iyi ücret ve statü sağlanmasında rol oynar,
- Çalışanın motivasyonunu yükseltir,
- İşgücü verimliliğini artırır,
- Çalışanlara yol haritası sunar,
- Çalışma ilişkilerinin daha esnek, yakın ve yapıcı gerçekleşmesinde rol oynar (Kabadayı, 2013, s. 35).

### **3.3. Kariyer Planlamanın Boyutları**

Kariyer planlaması bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutta incelenebilir, ancak bu boyutlar birbirinden bağımsız ve farklı süreçler olmayıp birbirleri ile sıkı ilişkili süreçlerdir. Örgütsel ve bireysel ihtiyaçlar ile sınırlı kaynakların uyumlu bir şekilde örtüşmesini sağlamak üzere yapılandırılır.

### 3.3.1. Kariyer Planlamannın Bireysel Boyutu ve Aşamaları

Bireysel kariyer planlaması, bir bireyin kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlemesini, kariyer fırsatlarını incelemesini, kariyer amaçlarını oluşturmasını, amaçlara ulaştıracak araçları belirlemesini ve uygun geliştirici yolları öngören sürekli bir süreçtir. Sürekli bir süreç olmasının nedeni çevrede, örgütte ve çalışanlarda meydana gelen değişikliklerle, bireylerin kariyer beklentilerini zaman zaman gözden geçirme zorunluluklarıdır. Kariyer planlamasında üzerinde durulması gereken ana husus, gerçekten mevcut olan fırsatlarla kişisel amaçları uyumlaştırmadır. Mevcut iş çevresi; küçülme, hiyerarşik kademelerin azaltılması ve benzeri nedenlerle ilerleme fırsatlarının birçoğunu ortadan kaldıracaktır. Bu nedenle kariyer planlaması, sadece var olan fırsatlar üzerinde yoğunlaşmamalıdır (Bingöl, 2014, s. 330).

Bireysel kariyer planlamasında altı aşama bulunmaktadır, bu aşamalar şunlardır

- Birinci aşama: Kendini Tanıma ve Değerleme: Bu aşamada kişisel bir envanter çıkarılmalıdır, envantere kişinin değerleri, hedefleri, becerileri, güçlü ve güçsüz yönleri ortaya konmalıdır.
- İkinci Aşama: Alternatif Meslekler ve Kurumlar Tanıma: Bireyin ilk önce işinden ve şirketinden ne istediğini bilmesi, analiz etmesi gerekir. Aslında ikinci aşama fırsatları tanıma aşamasıdır. Kişi gazeteler, mesleki dergiler, internet, danışmanlık firmaları, arkadaş ve aile ortamı gibi çeşitli çevrelerden bilgi edinir. Farklı sektörler ve işletmelerde çalışan kişilerle irtibata geçer. Kişi araştırmayı sadece yurt çapında değil uluslararası boyutta da yapabilir/yapmalıdır.
- Üçüncü Aşama: Kişisel Özelliklerle Seçeneklerin Karşılaştırılması ve Örgütsel Yaşam İçin Hazırlanma: Üçüncü aşamada bireyin tercihleri doğrultusunda yaptığı araştırmalardan elde ettiği bilgileri değerlendirmesi ve kendi bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda karşılaştırması gerekir. Burada önemli nokta, kurum içinde karşılaşılabilecek olumsuz koşulların da düşünülerek karar verilmesidir.

- Dördüncü Aşama: İş Önerileri Alma: Bu aşamada kişi, öncelediği işler ve kurumlara başvuruda bulunur ve kurumlardan iş önerilerini bekler.
- Beşinci Aşama: Bir Önerinin Seçilmesi: Kişi aldığı iş önerileri doğrultusunda bir seçimde bulunur.
- Altıncı Aşama: İşlerin Olumlu Gitmesi: Kişi tarafından seçilen iş ve örgütün beklentileri karşılaması anlamına gelmektedir. Kişinin bu aşamada örgütle uyumlu bir kariyer yolu çizmesi gerekir (Bingöl, 2014, s. 343-346).

### **3.3.2. Kariyer Planlamanın Örgütsel Boyutu**

Örgütsel kariyer planlama, yönetimin çalışanlar için kariyer amaçlarını planlaması sürecidir. Tüm bilgilerini; örgütün ihtiyaç değerlendirmelerinden, performans ve potansiyel değerlendirmesinden, yönetim planlarından alır ve bunları bireysel kariyer gelişim programları ve yönetimin gelişimi, kariyer danışmanlığı, akıl hocalığı ve yönetim eğitimi için genel düzenlemelerde kullanır (Çalık ve Ereş, 2006, s. 95). Örgütsel kariyer planlaması, örgütün çalışanlara kendilerini geliştirmede veya kariyer hedeflerini gerçekleştirmede yardımcı olmak, onlara kendilerini geliştirme fırsatı yaratmak ve onlar için yollar ve faaliyetler belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği sürekli bir süreçtir. Buradaki sürekli sürecin gerekliliği, çevrede, örgütlerde ve çalışanlarda meydana gelen değişikliklerden kaynaklanmaktadır (Bingöl, 2014, s. 330). Örgütsel kariyer planlaması, örgütün hazırlayıp uygulayacağı kariyer gelişim programları ile desteklenmelidir (Çalık ve Ereş, 2006, s. 95).

Bir firma, sürekli gelişen ve değişen iş çevresinde sürdürülebilir bir rekabet için ihtiyaç duyulan işgücünü ve ihtiyaç duyulan yetenekleri belirleyerek faaliyette bulunma kabiliyetini iyileştirmek için örgütsel kariyer planlamasını gerçekleştirmek zorundadır (Bingöl, 2014, s. 330).

Örgütlerde çalışanların kariyerlerini planlayabilmek için belirli amaçlar edinebilmesinde kendisine sunulan kariyer ile ilgili olanakları analiz edebilmesinin ve alternatifleri karşılaştırabilmesinin etkisi büyüktür. Bu nedenle örgütlerin çalışanın kendini değerlendirmesi, kariyer planlaması yapabilmesi, hedeflerini

belirlenmesi için çeşitli etkinlikleri işe koşması gerekmektedir. Bu etkinliklerin, kariyer planlamasında etkili olabilmesi için çalışanın işe başladığı ilk yıllarda başlatılması, bireyin kendi yetenek ve eğilimlerini tanınması, kariyerini bu doğrultuda yönlendirmesi açısından önemlidir (Çalık ve Ereş, 2006, s. 95).

Örgüt tarafından yeterince iyi düzenlenmiş bir kariyer planı üç önemli konuyu içermelidir.

- 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.

Eğer örgüt çalışanların içsel dürtü, yetenek ve eğilimleri ile örgütün amaçlarını bütünleştirecek bir ortam yaratacak olursa, çalışanların iş doyumunu ve örgütsel başarının gerçekleştirilmesi sağlanmış olacaktır. Günümüzde birçok örgüt, insan faktörünün öneminin anlaşılması üzerine son yıllarda bireye ve onun ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik programlar hazırlayarak uygulamaya başlamışlardır. Bu programların "kariyerin farkında olma" veya motivasyon başarımları eğitimi üzerinde odaklaştıkları görülmektedir. Giderek yayılan kariyer planlama programları, İnsan Kaynakları yönetim sisteminin temel elemanları olarak gösterilmektedir (Aytaç, 2005, s. 166-167).

### **3.4. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlamasının Uyumlaştırılması**

Kariyer planlama ve kariyer geliştirme işlevlerini içeren genel bir kavram olan kariyer yönetimi, hem örgütün ihtiyaçlarını, hem de bireylerin tercih ve kapasitelerini karşılayacak şekilde kariyerin planlamasını ve yönetilmesini mümkün kılan örgütsel sürecin tasarımı ve uygulanmasıdır.

Bireysel ve örgütsel kariyer planlaması ayrı ve farklı değildir. Bireysel kariyer arzuları örgüt içerisinde idrak edilemeyen bir kişi er veya geç firmayı terk edecektir. Kuşkusuz bir örgütün, kariyer planlamasında çalışanlara yardımcı olması gerekir. Örgüt, bireyin ihtiyaçları kadar örgütün ihtiyaçlarını da göz önünde

bulundurarak yardımcı olursa, hem örgüt, hem de çalışanlar ihtiyaçlarını tatmin edebilirler (Bingöl, 2014, s. 330-331).

### 3.5. Motivasyon Kavramı

Motivasyon sözcüğü, Latince "Motus" yani "hareket" kelimesinden gelmektedir. Motivasyon; kişileri belli bir amaç doğrultusunda harekete geçirici, hareketi istenilen amaca yönlendirici ve onun devamlı olmasını sağlayıcı özelliklere sahip güç anlamına gelmektedir. İnsanları harekete geçiren ve hareketlerinin ivmesini veren "şey"; düşünceler, umutlar, inançlar özetle söylersek; arzu, ihtiyaç ve korkulardır. Bunlar aktif ve güdüleyici kuvvet olarak tanımlanmaktadır. O halde beşeri faaliyetler/davranışlar kişilerin, arzu, inanç, ihtiyaç hatta korkularına göre şekillenmektedir. Söz konusu güç ve kuvvetlerin harmonisi, kişinin psikolojik çabalarının bir amaca ulaşmak üzere organizasyonunda devamlılık ve dinamizm sağlar (Öztürk ve Dündar, 2003, s. 58).

Kişilerin davranışlarını teşvik eden ve kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan farklı güdülerin toplamı olarak tanımlanabilir. Motivasyon, işgörenlerin örgüt performansını desteklemek üzere isteklendirme ve örgütteki verimli çalışmalarını doğrultusunda mutlu ve huzurlu olacaklarına inandırılma sürecidir. Özetle motivasyon; iş yaşamı öncelikli olmak üzere hayatın her alanında ve döneminde istek, ihtiyaç ve dürtülerin belli bir amaca göre organize olmuş halidir (Örücü ve Kanbur, 2008, s. 86).

Motive kelimesinin tam Türkçe karşılığı olmamakla birlikte daha çok güdü, saik veya harekete geçirici olarak tanımlanmaktadır. Motive; harekete geçirici, hareketi devam ettirici (ya da sürdürücü) ve olumlu yöne yöneltici olarak belirlenebilecek üç temel özelliği öne çıkan bir kavramdır. Bu kavramdan üretilmiş güdüleme ise; bir veya birden çok kişiyi, belirli bir yöne (gaye ya da amaç) doğru süreklilik arz edecek şekilde harekete geçirmek için yapılan faaliyetler bütünü olarak tanımlanmıştır (Eren, 2015, s. 498).

Klasik yönetim kuramcıları insanı ekonomik bir varlık olarak görmekte ve kendilerine en fazla kazancı sağlayacak işi yapacaklarını söylemekteydiler. Bu nedenle parça başı ücret sistemi gibi kişiyi isteklendirecek yolları öneren klasikler, ekonomik araçların örgütün elinde olması nedeniyle, çalışanların dışarıdan



güdülenen (motive edilen) ve kontrol edilen pasif yaratıklar olduğunu öne sürmekteydiler. Yönetim biliminde "havuç ve sopa" yaklaşımı diye adlandırılan bu görüşe göre; çalışanlar havucu elde etmek için çaba harcayacaklar ve yönetimin sopasına (kontrolüne) ses çıkarmayacaklardır. Ancak zamanla bu görüşün o kadar basit olmadığı görülmüştür. Neoklasiklerce başlayan çalışmalar, kişilerin davranışlarının nedenlerini bulma ve kişiyi daha etkili ve istekli bir biçimde örgütsel amaçlara yönlendirme çarelerini arama üzerinde odaklanmaya başlamıştır (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 296).

Motivasyon konusunu yönetim biliminin tarihsel gelişim sürecinde yer alan yaklaşımlar açısından ele almak yararlı olacaktır. Klasik teori içinde yer alan Bilimsel Yönetim Yaklaşımı çalışanların sadece ekonomik araçlarla motive edilebileceklerini varsaymaktadır. Bireylerin daha çok para kazanma dürtüsü ile harekete geçtikleri kabul edilmektedir. Neo-klasik teori ise çalışanların sosyal bir varlık olarak ekonomik araçların yanında işteki sosyal ortam tarafından motive olduklarını kabul etmektedir. Çalışanların iş tatmini arttıkça çalışma performanslarının da artacağı varsayılmaktadır (Efil, 1999, s. 118).

Güdüleme, "örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci" olarak tanımlanabilir. Örgütte kişiler işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için güdülenmelidir. Güdüleme süreci;

Tatmin Edilmemiş İhtiyaç → İhtiyacın Uyarılması → Davranış → İhtiyacın Tatmini olarak açıklanabilir. Herkesin birtakım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar harekete geçirilene kadar kişi güdülenemez. Harekete geçirilmiş ihtiyaca psikolojide güdü (motive) adı verilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 296).

Örgütlerde motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, iş doyumunu ve verimliliklerini artırılması maksadıyla; personelin maddi ve manevi ihtiyaç durumlarının sistemli bir şekilde incelenmesi, onların hedef ve beklentilerini karşılayacak bir çalışma ortamının sağlanması, örgüt hedefleri ile çalışanların hedeflerinin koordine edilmesi, seçilecek en uygun motivasyon teorileri ile ortaya konulan motivasyon esaslarına uygun olarak onların motive edilmesi, örgütsel

hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için temel yönetim süreçleridir (Gümüş ve Sezgin, 2012, s. 3).

Yönetici açısından işgöreninin motivasyonu işgörenin işini mümkün olduğu ölçüde isteyerek ve arzulararak yapmasıdır. Ancak yönetici, işgöreni amaçlar doğrultusunda davranması için nasıl motive edebilir? Bu soruya vereceğimiz cevap motivasyonun da tanımıdır. İşgören belirli amaçları gerçekleştirmek üzere davranıyorsa ve bu amaçları gerçekleştirmek için bütün yeteneğini, bilgisini ve enerjisini isteyerek harcıyorsa o durumda bir motivasyondan bahsedilebilir. O halde bireylerin davranışlarını izleyerek motive olup olmadıkları rahatlıkla anlaşılabilir. Burada yöneticiye düşen görev çalışanların davranışlarını amaçlarının gerçekleşmesi doğrultusunda yöneltmektir. Bunun baş şartı da çalışanların ihtiyaçlarının tanınması yönünde gayret sarfetmektir. Bu konuda çeşitli teoriler geliştirilmiştir, motivasyon sürecinde üç temel unsur rol oynamaktadır (Efil, 1999, s. 119).

Bunlar;

- Organizasyonel amaçlar
- Kişilerin gösterdiği çaba
- Kişilerin ihtiyaçları

Söz konusu unsurların yöneltme fonksiyonu amacına hizmet etmesi için bazı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Kişilerin gösterdiği çabalar organizasyonun amaçlarına yönelik olması ve bu çabaların kalitesi önem taşımaktadır. Öte yandan kişilerin ihtiyaçları organizasyonun amaçları ile uyumlu ve tutarlı olmalıdır. Dolayısıyla motivasyon organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak yüksek düzeyde çaba gösterme istekliliğini ifade etmektedir (Efil, 1999, s. 119).

Ancak bu isteklilik çabaların bazı kişisel ihtiyaçları tatmin koşuluyla ortaya çıkar. Çalışanlar bazı ihtiyaçlarla ilgili olarak tatminsizlik duyduğunda belli bir gerilim ve rahatsızlık duyacaktır. Bu durumda birey ihtiyacın tatmin edilmesi amacıyla hareket edecek ve ihtiyacını tatmin ederek bu gerginlikten kurtulacaktır.

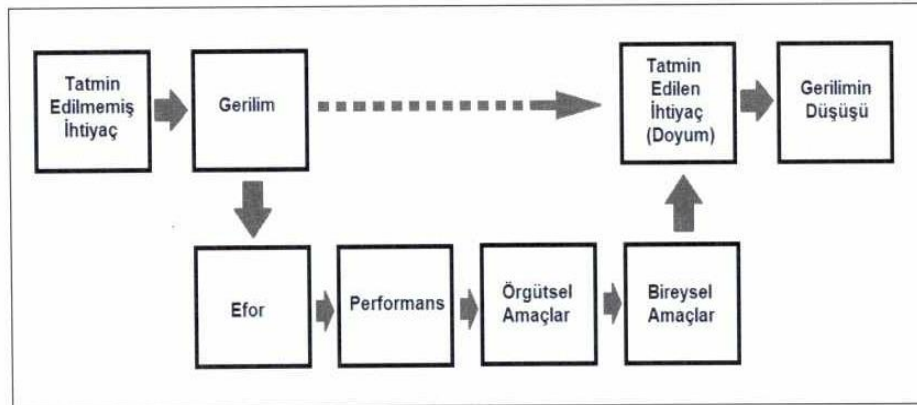
İşte burada yönetici bireylerin davranışlarını izleyerek, onların ihtiyaçlarını giderme yönünde gayret sarf etmek zorundadır. Çalışanların ne çeşit ihtiyaçları gidermek istediği ve beklentilerinin neler olduğu konusunda yöneticinin üzerine düşen görevler vardır (Efil, 1999, s. 120).

### 3.5.1. Motivasyon Sürecinin İşleyişi

Bireyin ihtiyaçları motivasyon sürecini başlatan temel etmendir. Kişiler ihtiyacın ortaya çıkması durumunda bu ihtiyacın giderilmesi için itici bir güçle uyarılırlar. Bu uyarılar iç veya dış etkilerle olabilir, bunun sonucunda kişiler ihtiyacın giderilmesine yönelik davranışa yönelirler.

Bireyin davranışlarının bir neden etrafında gelişmektedir. Bu nedenler çeşitlidir; istek, korku, inanç vb. olabilir. Bütün insanlarda temel gereksinimler güdü yaratmaktadır. Güdülerin davranış potansiyelini belirlediği ve uyarılmaları halinde davranışı etkilediği bilinmektedir. Güdülerin uyarılmaları tamamen kişilerin durumla ilgili algılarına ya da çevreye bağlıdır. Özel çevresel etmenler farklı güdülerini harekete geçirir yani özel bir güdü, uygun bir çevresel etmenle uyarılırsa davranış etkilenir (Akat, G. Budak ve G. Budak, 1994, s. 209).

Şekil 1. Motivasyon Sürecinin İşleyişi



Kaynak: Cenzo A.de, Robbins P. (1996, s.305)'den aktaran Taşdemir, 2013, s. 7.

İhtiyaçla birlikte çevresel faktörler ya da kişinin kendisi tarafından belirlenen bir hedef söz konusu olur ki bu hedef doğrultusunda davranışı gerçekleştirmek için bir enerji de üretilir. Ancak enerji tek başına harekete geçmek için yeterli değildir, içten bir itme gücü de gerekir. İşte ikinci aşama olan itici gücün oluşması için dürtü

(uyarılma) aşamasıdır. Dürtüyü kısaca hedefe ulaşmak için ortaya çıkan bir uyarılma olarak da tanımlayabiliriz.

Motivasyon sürecinin her zaman doyumla noktalanacağını söyleyemeyiz. İnsan Olmanın Psikolojisi isimli eserinde "eksiklik güdülenmesi" ve "gelişim güdülenmesi" olarak iki grupta değerlendirdiği kavramı Maslow, gelişim güdülenmesi sürecindeki bireyin gelişimi hayata geçirerek daha çok güdüleneceği için doyumun asla söz konusu olamayacağını belirtmiştir (Taşdemir, 2013, s. 8).

### **3.5.2. Motivasyon Teorileri**

Motivasyon teorileri iki grupta incelenebilir. Bunlardan birinci gruba giren teorileri Amerikalı yazarların bir kısmı "Kapsam Teorileri" olarak adlandırmaktadır. İkinci gruptakiler ise "Süreç Teorileri"dir (Efil, 1999, s. 120).

#### **3.5.2.1. Kapsam Teorileri**

Kapsam teorilerine göre; kişinin içinden gelen onu belirli şekillerde davranmaya sevkeden faktörleri tanımak gerekir. Yönetici işgörenin bu faktörlerini tanıyabilirse onu daha iyi yönetecektir. O yüzden bu teoriye insan olmanın özünde yatan ihtiyaçlar teorisi de denir (Efil, 1999, s. 120). Bu teoriye çeşitli yazarlar katkıda bulunmuştur ancak biz çalışmamızda iş motivasyonu alanında tanınan David Mc Clelland'ın Gerçekleştirme İhtiyacı (Başarma İhtiyacı) teorisi, Abraham Maslow'un İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi ve Frederic Herzberg'in Çift-Faktör teorisini anlatacağız.

##### **3.5.2.1.1. Gerçekleştirme (Başarma İhtiyacı) Teorisi**

Başarma ihtiyacı, bir kişinin başkaları ile sosyal ilişkilerini artırma ile ilgili ilişki kurma, başkalarını etki altında tutmaya yönelik güç kazanma ve kişilerin yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranış göstermesidir. Eğer yöneticiler çalışanlarının ihtiyaçlarını bilirse onlardan daha iyi yararlanabilir ve bireyler bilgi ve yeteneklerini daha iyi kullanırlar. Gerçekleştirme (Başarma ihtiyacı) ihtiyacı ile ilgili olarak Mc Clelland yaptığı bir araştırmada büyük bir işletmenin yöneticilerinden %73'ünün daha çok otoriteye ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuştur.

Mc Clelland'a göre insanlar yaşamları boyunca bazı tür ihtiyaçları duymaktadırlar. Bir başka deyişle insanlar bu ihtiyaçlarla doğmamakta aksine yaşam tecrübeleri yoluyla bu ihtiyaçları öğrenmektedirler. Bu ihtiyaçlar içinde en sık ortaya çıkan üçü üzerinde durulmaktadır. Bunlar:

- **Başarma ihtiyacı:** Zor olan, yüksek bir başarı standardına sahip bir şeyi başarmak, karmaşık bir görevin ustası olmak ve diğer insanları geçmek isteğidir. Bu ihtiyaç çerçevesinde kişi kendisine çok çaba ve çalışma gerektiren yüksek bir hedef seçecek, bu hedefin gerçekleşebilmesi için gerekli donanımı elde edecek ve bunları kullanmak üzere harekete geçecektir (Dinçer ve Fidan, 1996, s. 312). Mc Clelland'a göre söz konusu üçlü ihtiyaç ve güdülerden en çok başarı güdüsü kişileri ve toplumu etki altında bırakmaktadır. Kişiler uğraşlarında başarılı olmayı ne kadar önemserlerse başarısız olmaktan da o derece korkmaktadırlar. Ancak korkunun derecesi arttıkça kişileri hamle yapmaktan alıkoyacağı için sakınılmalıdır.
- **İnsanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı:** Yakın ilişkiler kurma, çatışmadan sakınma, sıcak arkadaşlıklar geliştirme arzusudur. İnsanlar yaşamlarını yalnız başına sürdüremeyen, toplumsallığı olan canlılar olduğu için diğerleriyle ilişki içinde bulunma, çatışmalardan kaçınma ve dostluk kurma gereksinimi duymaktadırlar. Dozu her insana göre değişmekle birlikte dost ve arkadaş edinmek, onlarla bir arada olmak genelde hoşlanılan bir şeydir. Bazı insanların sorunlarını yalnız çözmek istemesi, aile ve çok yakın akrabalar dışında dostluk bağlarından kaçınması ender rastlanan bir durumdur.
- **Güce sahip olma ihtiyacı:** Diğer insanların kontrol etme veya etkileme, onlardan sorumlu olma ve diğer insanlar üzerinde yetkiye sahip olma isteğidir. Güçlü olma ihtiyacının kişinin çevresine egemen olma isteğinin de bir uzantısı olduğu söylenebilir. Güç sahibi kişilerin güç ve otorite kaynaklarını genişletme yönünde davranış sergiledikleri bilinmektedir (Eren, 2015, s. 526).

Mc Clelland insanların buldukları kariyer basamağına bağlı olarak bu ihtiyaçlardan bazılarının ön plana çıktığını belirtmektedir (Efil, 1999, s. 121).

McClelland'ın teorisinin yöneticiler açısından önemi; personelin ihtiyaçlarının belirlenebilmesinin personel seçim ve yerleştirme sistemlerinin geliştirilmesine sağlayacağı katkıdır. Örneğin başarı gösterme ihtiyacı yüksek düzeyde olan personelin, buna uygun bir işe yerleştirilmesi, bu kişinin gerekli ortamı bulmasını sağlar ve kişi bilgi yeteneklerini işe kanalize edebilir (Dinçer ve Fidan, 1996, s. 312).

### **3.5.2.1.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

Günümüze kadar pek çok ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ortaya konmuştur. Abraham Maslow'un 1940 yılında öne sürdüğü teori bunlar arasında en popüler olanıdır. Maslow bireyin motive olabilmesini ihtiyaç ile açıklar, yani birey ihtiyaçlarını karşılamak üzere harekete geçmektedir.

Bu yaklaşımdaki iki temel varsayım; bireylerin her davranışı, bir ihtiyacın giderilmesine yöneliktir ve ihtiyaçlar belirli bir hiyerarşi izlerler. (Dinçer ve Fidan, 1996, s. 309).

Bu teoriye göre insan ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini tamamlama ihtiyacı olarak 5 kategoride gruplanabilir. Maslow bireylerin, motive edilmesinde bu ihtiyaçların aynı etkiyi göstermediğini söylemektedir. Başka bir deyişle herkes değişik kademelerdeki, ihtiyaçlar tarafından motive edilmektedir.

İhtiyaçlar hiyerarşisinde (sıra ile: Fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık, kendini tamamlama ihtiyacı) ihtiyaçların tatmin seviyesi birbirinden farklıdır (Efil, 1999, s. 121).

**Temel Fizyolojik İhtiyaçlar:** Temel fizyolojik ihtiyaçlar insanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için karşılamaları gereken düzenli olarak karşılanması gerekliliği olan ihtiyaçlardır. Nefes alıp verme, acıkma, susuzluk çekme fizyolojik ihtiyaçların önde gelenleridir. Bu ihtiyaçlardan en alt basamakta olanı tatmin edilince bir üst basamaktaki ihtiyaç kendini gösterir ve tatmin edilene kadar organizmaya hakim olur, yani diğer bütün üst basamaktaki ihtiyaçların önüne geçer. Bu şekilde insanın temel ihtiyaçları hiyerarşik bir sıra takip eder ve davranışları yönlendirir (Maslow, 1987, s. 18).

Güvenlik İhtiyacı: Kişilerin fizyolojik ihtiyaçları karşılandıktan sonra güvenlik ihtiyacı baş gösterir. Bu aşamada kişiler kendilerine fiziki, ekonomik, sosyal hatta siyasi yönden güvenli bir ortam oluşturmaya çalışırlar. Güvenlik ihtiyacı hem o ana hem de geleceğe ilişkindir. Barınma, giyinme, soğuktan korunma, gelir sağlayıcı sakin bir iş ortamı, korunma ihtiyacı çerçevesinde bir siyasi kurum olan devleti kurmasını da katabiliriz ve kişilerin akrabalarıyla aynı ortamda yaşamak istemeleri de kendilerini güvende hissetme ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Maslow güvenlik ihtiyacını; korku, endişe ve belirsizlik hissetmeden bir örgüte, bir düzene, yasaya bağlı olma ihtiyacı olarak özetlemektedir (Maslow, 1987, s. 19-20).

Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı: Alttaki ihtiyaç karşılandıktan sonra bir üst basamağa geçilmektedir. Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacından sonra sevgi, bağlanma ve bir yere bir gruba ait olma ihtiyacı kendini gösterir. Kişiler sevgi ihtiyaçları içerisinde sevmek, sevilmek, kabul görmek, bir topluluğa, bir aileye, bir gruba ait olmak isterler. İş hayatında ise diğer çalışanlarla arkadaş olmak, iyi ilişkiler yürütmek, üstlerle olumlu etkileşim ihtiyacı bu çerçevede değerlendirilmektedir (Çetinkanat, 2000, s. 12).

Saygı ve Statü İhtiyacı: Saygı ve statü ihtiyacı çift yönlü işlemektedir. Birincisinde birey başarı, hizmet gibi nedenlerle başkaları tarafından değer görmek, takdir edilmek ister, ikincisinde ise kişi kendi kendine saygı göstermek, kendini takdir etmek ihtiyacındadır. Çalışmaları ve yürüttüğü faaliyetler başkaları tarafından beğenilen insanların kendilerine güvenleri yüksektir, başkalarının takdirinin yanı sıra kişi bağımsız olma ve işinde uzmanlaşma ihtiyacı da duymaktadır. Takdir ve saygı ihtiyacının bir üst derecesi; bireyin kendini aşma yolunda, mükemmellik çabası olarak tarif edilmektedir. Toplum içindeki statü kişiye başkalarının verdiği değerle oluşmaktadır ancak aşağılık duygularının bu ihtiyaç grubunun karşılanmasıyla giderilmesi kişiyi özgürleştirerek kendini gerçekleştirme aşamasına taşır (Eren, 2015, s. 538-539).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Kişiler çoğu zaman daha önce sözü edilen ihtiyaçlarını gidermiş olsalar bile hâlâ yetenek, beceri ve bilgilerini yeterince ortaya koyamadıklarını düşünmektedirler. Bu kendini tam olarak ortaya koyamamak kişinin içinde bir boşluk duygusu yaratmakta bunu gidermek için de kendini

tamamlama, kendini gerçekleştirme aşaması için güdülenmektedirler. Kendini gerçekleştiren kişilerin (mesleki olarak en tepe noktalara çıkmış isimler Atatürk, Cengiz Han, Picasso, Da Vinci vb.) aynı zamanda örnek insan niteliklerine de sahip olması gerekmektedir. Amaç ideal insana ulaşmaktır. Piramidin en üst basamağına herkes ulaşamayabilir, ayrıca ünlü olmak herkes için söz konusu değildir. Hayatını anlamlı bulan, yapıcı, karşılıksız vermeyi bilen, fedakar kişiler de kendini gerçekleştirmiş olarak kabul edilir.

Maslow, teorisindeki kendini gerçekleştirme aşamasına gelmiş kişilerin iç tatmini yaşadıklarını çünkü mevcut potansiyellerini hayata geçirebildiklerini belirtmiştir (Maslow, 1987, s. 21).

### **3.5.2.1.3. Çift-Faktör Teorisi**

Bu teori Frederic Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından sonra en çok bilinen motivasyon teorisidir. Herzberg 1959 yılında bir çalışma yürütmüştür. Bu çalışma neticesinde motivasyon-hijyen teorisi olarak da bilinen bu teoriyi kavramsallaştırmıştır. Bu araştırmada söz konusu meslek grubu çalışanlarına sizi motive eden şey nedir ve motivasyonunuz ne şekilde kırılır/kırıldı gibi iki temel soru sorulmuştur. Yanıtlar, "iş doyumunun daha çok işin içeriğinden, tatminsizliğin ise işin özüne ait olmayan harici işlerden kaynaklandığı" şeklinde olmuştur. Herzberg bunun üzerine bir işyerinde çalışmayı etkileyen etmenleri ayrıştırarak bunların birbirinden bağımsız olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre kişiyi tatmin eden faktörler "motive edici faktörler" tersi ise "hijyen faktörler" olarak nitelenmiştir (Ateş, Yıldız B. ve Yıldız H., 2012, s. 149).

Herzberg'in teorisi; kişisel değer sistemi çerçevesinde çalışanların çalışma ortamından ne beklediğini, çalışanları işe neyin daha çok motive ettiğini, hangi çalışma koşullarının tatmin edici, hangilerinin olmadığını, hangilerinin işe yönelik isteksizlik oluşturduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır (Küçük, 2007, s. 76).

F.Herzberg'in çift faktör teorisi (sağlık-motivasyon): Herzberg çalışanların ekonomik, sosyal ve duygusal varlıklar olduklarını belirtmektedir. Dolayısıyla iş tatminlerinin bu üç boyut tarafından belirlendiğini savunmakta ve her üç boyutun birlikte ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir. Yaptığı araştırmalar sonucunda insanların iş tatminini artıran faktörler ile onları işte mutsuz kılan faktörlerin aynı



olmadığını tespit etmiştir. Bu nedenle iş tatminini etkileyen faktörleri iki ana gruba ayırmıştır. Bunlardan ilk grubu "Tatmin edici faktörler (motivasyon)" olarak adlandırılmış ve diğer grubu ise "tatmin sağlamayan faktörler (hijyen faktörler)" olarak ifade etmiştir. Motivasyon çalışanların işe ilişkin tutumlarını uzun dönemli olarak etkilerken hijyen faktörlerin daha kısa dönemde etkilediklerini belirlemiştir (Efil, 1999, s. 122). Hijyen faktörlerini daha iyi açıklamak için Eren şu örneği vermiştir: Şehirlerin kanalizasyon sistemleri insan sağlığını geliştiremez fakat insan sağlığının temel şartlarından birisidir. Yokluğu hastalıklar için uygun ortam yaratır. Aynı şekilde hijyenik faktörler, personeli motive etmeyecek, sadece tatminsizliği önleyecektir fakat yoklukları motivasyonu ortadan kaldıracaktır (Eren, 1989, s. 506).

Bu teoriye göre işe olan davranışları belirleyen faktörler pozitif ve negatif diye ikiye ayrılır. Bu faktörlerin ayrımı çeşit olarak değil, etki itibarıyla birbirinden farklıdır. Herzberg için gerçekleştirilmesi motive edici pozitif faktörler:

- İşin yerine getirilmesi veya başarının sonuçlarını gözlemesi,
- Bireyin yaptıklarının üstleri ve arkadaşları tarafından takdir edilmesi,
- Bireyin tatmin olması için işin kendisinden ileri gelmesi,
- İşte yükselme imkanını yükseltmesi,
- Bireyi geliştirme ile ilgili imkanlar yaratmasıdır. (Efil, 1999, s. 122).

Negatif faktörler pozitif faktörlerin tersi değildir ve tatmin olma bir motivasyon kaynağı oluşturmaz. Fakat negatif faktörler tatmin edilmezlerse sonuçta motivasyonların azalması ortaya çıkar. Negatif faktörler:

- İş güvenliği,
- Prestij,
- İşletme politikasının uyumlu olması,
- Çalışma koşulları,

- İş ortamında adil olma,
- İş dışı sorunlar,
- Bireyler arası ilişkiler,
- Ücret artışları veya hayal kırıklığına uğramış beklentilerdir (Efil, 1999, s. 123).

Herzberg'in bu teorisi bazı eleştirilere uğramış bireyin, başarı düzeyinden çok, tatmin ve tatminsizlik üzerinde durulduğu belirtilmiştir. Ancak bu teori yöneticilerin motivasyonu anlamalarında önemli katkılar sağlamıştır (Efil, 1999, s. 123).

### **3.5.2.2. Süreç Teorileri**

Süreç teorilerinin odak noktası; insanların hangi amaçlar etrafında ve nasıl motive edildikleridir. Yani, "Bir davranışı gösteren insanın aynı davranışı yinelemesi ya da yinelememesi nasıl sağlanabilir" sorusunun cevabı Süreç Teorileri'nin varmaya çalıştığı noktayı ifade eder. Süreç Teorilerine göre, ihtiyaçlar insanı davranışa iten faktörlerden yalnızca bir tanesidir. Bu iç faktörlere ek olarak birçok dış faktör de insanı motive edici rol oynamaktadır.

#### **3.5.2.2.1. Bekleyiş Teorileri**

Bu teori, Vroom'un modelini esas alır fakat modele bazı eklemeler yapar. Ortak noktaları, insanın motivasyonunun valens ve bekleyişten etkilendiğidir (Gümüş ve Sezgin, 2012, s. 12).

##### **3.5.2.2.1.1. Vroom'un Bekleyiş Kuramı**

Diğer teoriler motivasyonu ihtiyaçlara göre açıklarken, bu teori bireyin gösterdiği davranışın karşısında kendisi için ödül sayılan bir sonuç elde etmesi yani umduğunu bulması karşısında benzer davranışı göstermesiyle ilgilidir (Efil, 1999, s. 124). Victor Vroom tarafından geliştirilen beklenti modeli, insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle, bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışır. Yazara göre, kişiler hangi sonuçları tercih edeceklerini belirlerler ve onları elde etmek için gerçekçi tahminlerde bulunurlar. Kuramı daha iyi anlamak için Vroom'un kullandığı bazı sözcükleri ve onların işleyişini

açıklamak gerekir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 306). Kuramın başka bir deyişle açıklaması ise şöyledir: Bir insanın güdülenmesi, belli bir davranışın amaca ulaştıracağı beklentisiyle, o bireyin amaca verdiği önemin çarpımına eşittir (Akat, G.Budak ve G.Budak, 1994, s. 213).

Vroom'un üzerinde durduğu kavramlardan ilki, birinci ve ikinci derecedeki sonuçlardır. Bir davranıştan elde edilen temel (birinci derecedeki) sonuçlar, o işi yapma ile doğrudan ilişkilidir. Bunlar verimlilik, devamsızlık, iş gücü devri ve verimliliğin niteliğidir. İkinci derecedeki sonuçlar ise, birinci derecedeki sonuçların doğuracağı ödül ve cezalardır. Ücret artışı, yükselme ve grup tarafından kabul edilme ya da reddedilme gibi.

Vroom'un üzerinde durduğu ikinci kavram, araçsallıktır. Araçsallık, birinci derecedeki sonuçların, ikinci derecedeki sonuçlarla ilişkisi konusunda bireyin algısıdır. "Şunu yaparsam şu sonucu elde ederim" anlamındaki araçsallık +1'den -1'e uzanan değerdedir. Eğer ücret artışı verimlilik sağlıyorsa, araçsallığın değeri +1 olacaktır. İkinci derecedeki sonuçlar, birinci derecedeki sonuçlar olmadan mümkün görülüyorsa, araçsallık -1 değerinde olacaktır (Akat, G.Budak ve G.Budak, 1994, s. 218). Bunu bir örnekle açıklarsak, kişi başarısı sonucunda yüksek bir maaş alabilir. Bu maaş artışı ikinci kademe sonuç olarak adlandırılan amacın elde edilmesini sağlayan bir araçtır. Bir yerde birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif ihtimali ifade etmektedir. Örneğin bir işletmede yönetici olarak çalışmayı arzulayan lise mezunu bir kişiyi düşünelim. İşçi bir babanın çocuğu olduğu için işçi statüsünde çalışmayı kesinlikle istemeyen ancak yetersiz eğitim nedeniyle yönetici olamayacağını bilen bu kişide amaca yönelik hiçbir güdülenme olmayacaktır. Çünkü çok arzu etmesine rağmen yüksek performans gösterse bile işçi statüsünden yöneticiliğe geçemeyeceğine inanmaktadır. Dolayısıyla bir sonuca ulaşmayı arzulama derecesi güçlü olmakla birlikte düşük bekleyiş nedeniyle motivasyon ortaya çıkamamaktadır (Efil, 1999, s. 124).

Bu kuramın bir diğer önemli kavramı çekicilik ya da valens'tir. Çekicilik bireyin gözünde sonuçların değeri ve bunlar hakkındaki tercihidir. Örneğin belli bir eylemi yaparken, o eylem sonucu elde edilecek şey bireyi ilgilendirmiyorsa, o davranışın çekiciliği sıfır olacaktır (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 306). Valens ise,

kişinin gayret harcıyarak elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Bu iki faktör motivasyonu belirlemektedir başka bir deyişle bu iki faktörden biri yok ise kişi motive olmayacaktır (Efil, 1999, s. 124).

Son önemli kavram, beklentidir. Bu, bir davranışa yöneldiğinde, belli bir sonuç elde edilebileceği konusunda bireyin inancı demektir. Bir diğer sözcükle beklenti olasılıkları belirler. Bunlardan birisi yoksa, kişi o konuda güdülenmeyecektir. Örneğin işçinin ücret artışı yönünden beklentisi az ise, ama parayı çok önemsiyorsa, o sonucu elde etmedeki olasılık ya da şansı düşük olduğundan, ücret artışı sağlamak için çok çalışmaya güdülenmeyecektir. Çalışanların tümünün aynı amaçlara sahip oldukları ve belirli şeylere aynı derecede değer verdiklerini söyleyemeyiz. Bu modeldeki temel etmen, yöneticinin, işçiler hakkında beklenti ve çekicilik yönünden nelere önem vermeleri gerektiği değil, işçilerin gerçekteki beklentilerini ve neleri çekici bulduklarını anlamaktır. Bu nedenle yönetici, emri altındaki kişilerin geçmişlerini, amaçlarını, tecrübelerini ve diğer özelliklerini ayrıntılı bir biçimde öğrenmeye çalışmalıdır. Beklenti modeli: daha sonraki yıllarda Porter ve Lawler'in çalışmalarıyla pekiştirilmiştir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 306).

Beklenti modelinin temel katkısı kişilerin amaçlarıyla işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bu modeli kullanmayı isteyen yönetici şu konulara ağırlık vermelidir:

- Çalışanların atandıkları görevi başarmaları için yeterli eğitimi sağlamak,
- Belirli yönde başarı sağlamaları için var olan örgütsel engelleri ortadan kaldırmak,
- Başaracağı konusunda çalışanlara güven duygusu aşılacak,
- Çalışanların belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri bulmak,
- Ödüller ile iş arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmak,
- İş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda, çalışanların algılarını geliştirecek bir ödül sistemini, uyum ve eşitlik içinde yönetmelidir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 307).

### 3.5.2.2.1.2. Lawler-Porter Modeli

Bu modele göre; ödülün değeri ve olasılığı motivasyonun ve gayretin derecesini belirleyecektir. Ödülün değeri, söz konusu işi başarmak için kişinin harcayacağı eforun yanı sıra, beceri ve bilgisi dahilinde o görevi algılamasını da içerir. Ödül parasal bir kazanç veya terfi olabilir ya da tatmin olma ve başarma hissini doyurulmasına yönelik tamamen içe dönük bir durum da olabilir. Kişiler kendi performansları ile başkalarının performanslarını karşılaştırır ve kendi performanslarının nasıl ödüllendirileceği hususunda bir sezgi geliştirirler. Kişi tahmininin altında (içsel ve dışsal) ödüllendirilmesi durumunda tatminsizlik yaşar. Dolayısıyla kişinin "bekleyiş"i etkilenecektir. Tatmin olma derecesi valens ve bekleyişi etkiler ve süreç bundan sonra bu bekleyişe göre şekillenir (Koçel, 2015, s. 747).

Lawler ve Porter, yüksek gayretin her zaman yüksek bir performansa ulaştırmayacağını ifade etmektedir. Buna göre, gayretin istenen performansı sağlaması için gayret gösteren kişinin yeterli bilgi ve kabiliyete sahip olması gerekir. Mesela; muhasebe bilgisine sahip olmayan bir insan ne kadar gayret gösterirse göstereceği günlük defter kayıtlarını yapamayacaktır. Bu teorinin ilave olarak getirdiği başka bir kavram da insanın kendisi için aldığı roldür. Rol kavramı beklenen davranış türleri olarak ifade edilebilir. Motivasyon için önemli olan insanların performans gösterebilmek için örgüt içinde uygun bir role sahip olmaları ve rollerini algılayabilmeleridir. Aksi durumlarda rol çatışmaları görülebilir ve bunun sonunda insanların performansları engellenir (Gümüş ve Sezgin, 2012, s. 13).

Bu modelden yararlanmak isteyen yöneticilerin;

- Çalışanları kendilerinden beklenen performansa göre eğitime tabi tutmaları gerekir.
- Rol çatışmalarının olabildiğince azaltılması gerekir.
- Çalışanlar kendilerinin aldığı ödülün ziyade aynı performansı gösteren meslektaşlarının aldığı ödüle dikkat ederler bu husus akıldan çıkarılmamalıdır.
- Çalışanların içsel ve dışsal ödüllere verdikleri önem dereceleri farklı olmaktadır, bu da göz önünde tutulması gereken bir husustur (Koçel, 2015, s. 748).

### 3.5.2.2.2. Eşitlik Teorisi

Bu teorinin özü; bireyin kendi kurumunda başka bir bireyle veya kendi durumunda olan başka bir organizasyonda çalışan kişinin durumu ile kendisini karşılaştırması ve iş ortamı ile ilgili algıladığı eşitlik veya eşitsizlikle ilgilidir (Efil, 1999, s. 125). Başka bir deyişle insanlar çabaları ve bu çabaları karşılığı elde ettikleri ödüller ile benzer iş durumunda diğer kişilerin çaba-ödül durumlarını karşılaştırırlar. Adams tarafından geliştirilen modelde, insan güdülenmesinin temelinde, insanların işte kendilerine eşit davranılması isteği yatar.

Kuram dört temel kavrama dayanır. Bunlar:

- Birey: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi.
- Diğerleriyle karşılaştırma: Yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında kişinin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler ya da gruplar.
- Girdiler: Kişinin işinde taşıdığı bireysel özellikler. Örneğin beceri, deneyim, yaş, cinsiyet vb.
- Çıktılar ya da sonuçlar: Kişinin işinden elde ettiği ödüller, tanınma, ücret, yan gelirler gibi (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 307).

Bireye göre bir eşitsizlik varsa bu durum çeşitli huzursuzluklar yaratacaktır. Bu konuda yöneticiye düşen çeşitli görevler vardır. Özellikle değerlendirmelerde objektif olmak zorundadır ve eşit gayretler eşit ödüllendirilmelidir (Efil, 1999, s. 125).

Bireyin örgüte getirdiği girdiler ile elde ettiği sonuçlar arasındaki oran, benzer işlerdeki kişilerin oranına eşitse denklik var demektir. İki grup arasındaki oranların karşılaştırmasında, biri diğerinden küçük ya da büyükse, eşitlik bozulmuş demektir.

Adams, bu eşitliğin sağlanması için bazı seçenekler önerir. Bunlardan ilki bireyin daha az zaman ya da çaba harcayarak girdilerini azaltmasıdır. Kaytarma, daha az çalışma gibi. İkinci yol, parça başı ödeme planının olduğu işlerde kişinin daha fazla çalışarak çıktıları değiştirme yoluna gitmesidir. Yazara göre eşitliği

sağlayacak üçüncü bir yol, tutumları değiştirmektir. Burada girdiler ya da çıktıları değiştirme yerine, kişi sahip olduğu tutumları değiştirir. Bu kadar paraya bu kadar çalışılır gibi. Eşitliği sağlayacak dördüncü yol, karşılaştırılan kişinin değiştirilmesidir. Eşitliği sağlayacak beşinci yol, karşılaştırılan iş arkadaşı ise onun girdi ve çıktıları değiştirilmektir. Hawthorne deneylerindeki "gayretkeş ya da dalgacı olmayınız" normu bunu çok güzel açıklamaktadır. Kişi bu yollarla eşitliği sağlayamıyorsa, son bir yol olarak işi terk ederek durumunu değiştirir. Bütün bu yollar eşitsizliğin yarattığı gerilim ve rahatsızlık duygusunu azaltmak amacına yöneliktir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 308). Vurgulanması gereken husus; eşitsizlik konusunda, oranlar arasında gerçekten bir fark olup olmadığı değil, karşılaştırmayı yapan insanın algılayış biçimidir. Eşitsizliği giderecek davranışlar ise; gayretin değiştirilmesi, sonucun değiştirilmesi, gayret ve sonuç tanımlarının değiştirilmesi, işi terk etme, başkalarının gayretlerini azaltmaya zorlama, karşılaştırma kriterlerini değiştirme... olarak sayılabilir (Gümüş ve Sezgin, 2012, s. 15).

### **3.5.3. Motivasyonu Özendirici Araçlar**

İşletmelerin motivasyon uygulamalarındaki temel amaç; işgörenlerin amaçlarıyla işletme amaçlarının uyumlaştırılması dolayısıyla işgörenlerin işletme amaçlarını gerçekleştirmek için sürdürdüklerini faaliyetlerinde kendileri için de fayda sağlamalarıdır. İşletmelerin tümü için geçerli olabilecek bir motivasyon faktörü olmadığı gibi bir çalışan için motive edici faktör diğer çalışanlarda aynı etkiyi göstermeyebilir. Motivasyon özendirici araçlar çalışanın ihtiyaçlarına, eğitim seviyesine, toplumsal statüsüne, değerlerine, önceliklerine vb. değişmektedir. Konuyla ilgili birçok araştırma bulgularına göre örgütlerdeki motivasyon uygulamalarına yön veren üç temel araç vardır:

- Ekonomik/maddi araçlar
- Faktörler, psiko-sosyal araçlar
- Örgütsel-yönetimsel araçlar (Kuşluvan, 1999, s. 57).

### 3.5.3.1. Ekonomik/Maddi Araçlar

Çalışanların motivasyonunu sağlayan en güçlü araç maddi/ekonomik olanlardır. Ücret artışı, prim, maddi ödül ve kârdan hisse almak örnek olarak verilebilir. Örgütlerin ücretlerle ilgili uyguladıkları özel politikalarda teşvik edici parasal ödemelerin üç şekilde gerçekleştiği görülür. Bireysel, grupsal ve tüm çalışanların yararlandığı özendirici ek parasal ödemelerdir. İşletmeler bu ödemelerle çalışanlardan daha yüksek verim ve motivasyon sağlamayı öngörür. Üst düzey yöneticiler karar verme kaderini belirleyecek kararları aldıkları için her zaman daha yüksek ücret alırlar, ayrıca bütünleyici parasal ve bütünleyici parasal olmayan durumlardan da yararlanma imkanına sahiptirler. İşletmenin büyüklüğü, üretim özellikleri, sanayiler arası farklılıklar ve çalışma ortamı farklılıkları yönetici ücretlerini farklılaştırmaktadır (Eren, Erdil ve Zehir, 2000, s. 120-121). Ücret; çalışanların, kendileri ve aileleri için gereksinim duydukları mal ve hizmetleri sağlamalarına, beceri ve yeteneklerinin ölçülmesine, aynı sektörün benzer işlerinden alınan ücretlerle kendi ücretlerini karşılaştırmak suretiyle adil bir ücret alıp almadıklarını tespit etmelerine yardımcı olur.

Motivasyonun teşviki için kullanılan araçların etkinliği toplumsal yapıyla paralel seyretmektedir. Örneğin Batılı tüketim toplumlarında ekonomik araçlar ön plandadır, fakat gelenekçi, kapalı bir toplumun bireylerini çalışmaya sevk eden güç, ekonomik araçlar yerine kutsal inançlar ve psikolojik unsurlar olabilmektedir. Toplumsal değerler sisteminin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisine Japonya örneği verilebilir. Japonya'da Batılı ülkelerden farklı olarak maddi araçların Japon işçisi için çok daha az önem taşıdığı bilinmektedir. Japon işçisi, ücretin özendirici etkisine karşılık uyum, güven, grubun/örgütün/ulusun amaçlarına kendini adama, göreve bağlılık, onur, aidiyet gibi değerleri öne çıkarmaktadır. Japon iş dünyasında “toplam kalite yönetimi” anlayışının bu değerlerle büyük oranda örtüştüğü görülmektedir. Türkiye'de yapılan bir araştırma, toplam kalite yönetimi uygulamalarının motivasyonun ekonomik boyutunu değil psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel boyutlarını etkilediği ortaya çıkmıştır.

Japonya örneği dışında değişik ülkelerde yapılan araştırmalarda “daha iyi ücret” beklentisinin önemi çalışan motivasyonunda öne çıkan bir unsurdur. Ücret tek başına çalışanı motive edici bir faktör değildir ancak işteki başarının karşılığı olması



nedeniyle az ücretin iş tatminini azalttığı bilinmektedir. Çünkü ücret bir çalışanın işletmede çalışmasının, bağlanmasının da en güçlü güdüleyendir. Ayrıca yüksek ücret kurumun çalışanlarına verdiği değerin de bir göstergesidir. Çalışanların daha yüksek ücret için başka firmalara geçişini engeller, mobilizasyonu düşürür. Ücretlerin piyasanın üzerinde olması çalışanın bu ücreti bir hediye olarak algılamasını sağlar dolayısıyla daha çok çalışması için içsel olarak motive eder.

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmede etkin rol alan çalışanların ödüllendirilmesi, hem diğer çalışanlar için örnek teşkil eder hem de ödüllendirilen çalışanların aynı davranışları göstermeye teşvik eder. Ancak ekonomik ödül sistemi çalışanlar tarafından biliniyor olmalıdır ve ödüllendirmede adil olunması gerekir (Tunçer, 2013, s. 101).

Kâr paylaşımı ve ücretli prim sisteminin bazı sakıncalı yönleri vardır. Kâr paylaşımının çalışan motivasyonunda etkili olduğu bilinmekle birlikte kârın kimlere, ne zaman ve nasıl dağıtılacağı hususları bazı güçlükler doğurur. Örneğin verime katkısı daha az olan çalışanlara da dağıtılması durumunda daha verimli çalışanlar açısından motivasyonu düşüren bir etki yaratması muhtemeldir. Kâr paylaşımının daha çok hızlı büyüyen ve çalışanlarına ödül mahiyetinde imkanlar sunabilen işletmeler için faydalı olduğu söylenebilir. Ayrıca kâr paylaşımı yöneticiler ve üst düzey konumlu çalışanlar için daha fazla motivasyonel etki yaratır, çünkü işletme karar ve faaliyetleri üzerinde belirleyici durumundadırlar.

Primli ücret sistemiyle ilgili sakıncalı olduğu yönünde görüş belirtenler de vardır. Bu görüştekiler; bireysel performansa dayalı derecelendirmenin, kısa vadede performansı artırdığını ancak uzun vadede çalışanları korkuttuğunu, kaliteyi düşürdüğünü, iş kazalarının artırdığını, ekip anlayışını baltaladığını savunmaktadırlar. Primli ücret sistemi belirtilen bu sakıncalı yönleri bertaraf edildiğinde çalışan motivasyonunda olumlu etkiye sahiptir (Eren, Erdil ve Zehir, 2000, s. 120-121).

### **3.5.3.2. Psiko-sosyal Araçlar**

Sosyal bir varlık olan/olarak insan psikolojik faktörler tarafından yönlendirilmektedir. Hem maddi hem de manevi araçlarla doyunluk sağlar ve çalışan memnuniyeti sağlayan bir ortamın yaratılması yöneticilerin önceliklerinden

olmalıdır. Çalışanların mutlu olacakları bir ortamın yaratılması da yöneticilerin psiko-sosyal yapılarını tanımaları ile mümkün olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 156). Bu araçlar takdir ve teşekkürden, şirketin sunacağı sosyal imkanlara, çalışanın özel yaşamına saygıya ve örgütün çalışanlarına bir statü sağlamasına kadar uzanır. Ekonomik araçlar maddi yönünü, psiko-sosyal araçlar da manevi yönünü beslemektedir, dolayısıyla çalışan motivasyonuna etki eden pek çok psiko-sosyal araç vardır. (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008, s. 180-181).

Bunlar:

- Bağımsız çalışma,
- Sosyal statü ve katılım,
- Takdir edilme,
- Gelişme olanakları ve başarı duygusu,
- Uyumlu bir çevre,
- Yöneticilerle iyi diyalog,
- Psikolojik güvence,
- Sosyal etkinlikler vb.

Çalışan motivasyonunu artırmak için teşvik edici araçların etkinliği, işletme yöneticilerinin anlayış ve davranışlarına göre farklılıklar gösterir. Yöneticinin başarısı, örgütün çalışanlarının ekonomik ve sosyo-psikolojik yapılarını bilmesine ve çalışanların benimsediği bir strateji izlemesine bağlıdır. Merkezi ve gelenekçi yönetim anlayışı çerçevesinde motivasyon politikaları daha çok ekonomik araçlara ve sıkı denetime dayanmaktayken modern yönetim anlayışının hakim olduğu örgütlerde ekonomik araçların yanı sıra sosyo-psikolojik ve yönetsel araçlara da aynı oranda yer verilmektedir ki uzun vadede bu politikanın motivasyon üzerinde daha başarılı olduğu gözlenmiştir (Ölçer, 2005, s. 3).

### 3.5.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Çalışan motivasyonu için kullanılan özendirici araçlardan üçüncü grupta olanlar örgütsel ve yönetmel araçlardır. Bu gruptaki araçlar: yükselme olanakları, iş güvencesi, eğitim olanakları, katılımcı ve demokratik bir yönetim, çalışanın işiyle ilgili bilgi ve belgelere ulaşmakta kolaylık sağlanması, yöneticiler, çalışma arkadaşları ve müşterilerle ilişkilerinin durumu, işle ilgili kullanılan araç ve ekipmanın durumu, çalışma süresi, tatil ve izinler, işle ilgili sorunlarda yönetimin tavrı, yönetimin çalışanın özel sorunları karşısındaki tavrıdır (Sabuncuoğlu, 1984, s. 374).

İşletmelerde işgörenlerin karar alma süreçlerinde aktif olması motivasyonel etki yaratmakta olup işletmeyi sahiplenerek daha çok çalışma isteği/gereği duymaktadırlar. Karar alma sürecine aktif katılım; çalışanın sorumluluk ve gayretlerini artırıcı, diğer çalışanlarla olumsuz rekabet duygularını azaltıcı, aidiyet duygusunu geliştirerek kendini gerçekleştirme arzusunun tatmininde motive edici bir role sahiptir. Kendini gerçekleştirme olgusu çalışanın işletme içindeki geleceğine ilişkin bazı kaygıları da bertaraf etmesinin yolunu açmaktadır. Her çalışan kendi kariyerine ilişkin ulaşabileceği tepe noktaya ulaşmak ister. Bu bağlamda terfi çalışanlar için farklı anlamlar taşıyarak bazıları için maddi gelirin artması, bazıları için toplumsal/sosyal statünün yükselmesi ve saygınlığın artması gibi anlamlara gelebilir (Eren, 2000, s. 373). Çalışanın işletmesinde yükselme olanaklarına sahip olduğunu bilmesi motivasyonuna olumlu yansyarak yöneticilerin görevi terfiler için gerekli anahtar davranış ve yeterliliklerini açık bir şekilde belirlenmesinde rol oynar. Terfiler hak eden çalışanlar için olmalıdır, işletme mümkün mertebe terfileri şirket içerisinden yapmalıdır. Yönetim çalışanlarına mesleki bilgi ve becerilerini sağlayacak eğitimi motive edici unsurlardan biri saymalıdır, eğitim çalışanın hem ihtiyacı hem de işletme için daha iyi konuma gelebilmesinin bir aracıdır.

Çoğu çalışan sıkı bir disiplin altında çalıştığı için doyumsuzluk, stres gibi verimliliği olumsuz etkileyen sorunlarda ve bazen de önemli bir neden olmaksızın devamsızlık yapmakta, çalışma isteğini kendisinde bulamamaktadır. Çalışanların, izinler, çalışma saatleri ya da iş ortamıyla ilgili konularda yöneticilerden empatik bir yaklaşım beklemesi son derece doğaldır. Yöneticilerin çerçevesi iyi çizilmiş bir esneklik yaklaşımı örneğin tatil izni ya da kişisel mazeret izinlerinin tek kalemde

değerlendirilmesi ve bunların ne zaman kullanılacağına çalışanın karar vermesi, çalışma saatlerinin çalışana göre ayarlanması vb. düzenlemelerle çalışanın işe bağlılığı artırılabilir, çalışan kendine değer verildiği duygusunu yaşarken motivasyonu da yükselir.

### **3.6. Kariyer Yönetimi**

Yönetimi geliştirmenin bir aracı olarak kariyer yönetimi programları 1970'lerden sonra çeşitli örgütler tarafından uygulanmaya başlamıştır. Kariyer yönetimi örgütsel ve bireysel amaçların uyumlaştırılmasında faydalı bir unsur olarak özellikle insan kaynaklarının etkin yönetiminde iyi sonuçlar vermektedir.

Kariyer yönetimiyle ilgili gelişmelerin de gösterdiği gibi iş dünyasında "yataylaşma" eğilimi giderek yaygınlaşmaktadır. İşletmeler klasik pramit yapılarını yatay yapılara bırakmaktadırlar. Yataylaşma eğilimi bireye kariyer yönetiminde yönetici pozisyonunda olduğu kadar başka profesyonel konumlarda da kariyer olanağı sağlamaktadır (Çalık ve Ereş, 2006, s. 80).

Kariyer yönetimi; bireysel kariyer amaçlarının oluşturulması; bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için stratejilerin geliştirilmesi; iş ve yaşam deneyimlerine paralel eski amaçların gözden geçirilerek yeni amaçlar edinilmesi, bireyin iş ve kurumlar hakkında hayat boyu öğrenme sürecidir. Kariyer yönetimine ilişkin başka bir tanım: Çalışanların kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunu aldığı ancak bunu gerçekleştirebilmeleri için de gerekli desteğin sağlanması durumudur, yani örgütlerin kariyer geliştirme araçları ile bireyin kariyer planını gerçekleştirmesine yardım etmesi sürecidir (Özden, 2001, s. 28). Bu süreçte birey ve örgüt aynı tarafta olup, birbirlerini destekleyici roller üstlenirler ve her iki taraf üzerine düşen sorumluluğu yerine getirir.

Kariyer yönetimi, bireyin geleceği için gerçekleştirmeyi arzuladığı hedeflerin bir yol haritasını çizmesi konusunda katkıda bulunmak suretiyle aynı zamanda örgütün toplam yetenek ve yetkinlik düzeyini de yukarı çekmeyi amaçlamaktadır. Bu türden uygulamalar/çabalar ile bilgi ve becerileri artmış çalışanların yarattığı sinerji örgütün gücüne de olumlu yansımaktadır.

Kariyer yönetimini amaçları açısından genel ve özel olarak iki grupta incelemek mümkündür.

Genel amaçlar:

- Yönetimin başarılı olması için örgüt ihtiyaçlarını temin etmek,
- Sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimleri bir kariyer gerçekleştirmede kullanabilmek için bireylere yol haritası çizmek.

Özel amaçlar:

- Çalışanların işlerini yaparken şimdi ve gelecekte ihtiyaç duyacakları bilgi ve donanımı sağlamalarına yardım etmek,
- Örgütün ihtiyaçları/amaçlarıyla personelin amaçlarını buluşturmak,
- Yeni kariyer yolları belirlemek,
- Kariyeri durgunlaşan çalışanlara kendilerini ve kariyerlerini geliştirme konusunda motivasyon sağlamak (Çalık ve Ereş, 2006, s. 81).

### **3.6.1. Kariyer Yönetiminin Önemi**

Bilgi işçisi veya altın yakalı işçi denilen çalışanların yönetimi çağın/iş hayatının değişen koşulları nedeniyle farklı bir yaklaşım ve liderlik gerektirmektedir. En yüksek verimliliğin sağlanması için kişilerin yönetilmesi, davranış ve uygulama alanlarında olumlu değişimler sağlamıştır. Psikolojik yaklaşımlar bireyin yönetilmesinde yeni bir motivasyon aracı olarak öne çıkmıştır. Bireyin temel ihtiyaçlarının karşılanması yanında yaratıcılık ve yeteneğinin geliştirilmesine yönelik yeni yönetsel tutumlar işin, insanın psikolojik ihtiyaçlarını tatmin eden boyutunu yüzeye çıkarmıştır (Aytaç, 2005, s. 188-119). İş ve çalışmayı kişiliğin bir uzantısı kabul eden yeni yaklaşımlarda başarı kişinin kendini tanımladığı, değerini belirlediği bir ölçü olarak öne çıkmıştır. Bu yaklaşım doğrultusunda işletmeler sadece yönetim teknikleri ile değil çalışma koşulları ile de olumlu değişikliklere gitmişlerdir.

Kariyer yönetiminin hem birey hem de kurum ve organizasyonlar açısından önemi büyüktür, çünkü günümüzün rekabet koşulları, rekabet üstünlüğünü işgücü verimliliğinin artması ile sağlayabilir. Dolayısıyla çalışana iyi kariyer olanakları sunulması, iş tatmini sağlanması örgütün rekabet gücüne olumlu yansımaktadır.

Transfer yoğunluğu olan profesyonel yöneticilerin örgütte tutulması üst düzey yönetimde önem arz etmekte bu bağlamda çalışanların gelecek güvencelerinin sağlandığı örgütle birlikte büyüyecekleri bir ortamın oluşturulmasına çalışmaktadırlar (Fındıkçı, 1997, s. 78).

### **3.7. Kariyer Planlama ve Motivasyon İlişkisi**

Eğitim sürecini tamamlayan birçok kişi bir işe girip çalışmaktadır. Eğitim süreci aynı zamanda işe hazırlanmak için de gerekli süre/süreçtir. Kişi çalışma hayatına atıldıktan sonra ilerleme fırsatlarını değerlendirerek, belli basamakları geçerek hedefledikleri noktaya doğru ilerler (Aytaç, 2005, s. 49-50). Elbette kişilerin kariyer basamaklarını geçme süreleri, beklentileri ve bireysel gereksinimleri farklıdır. İş yaşamında çalışanın örgüt içinde motivasyonunu artırmak için birçok teknik, psikolojik, ekonomik ve sosyal olanakların yanı sıra etkin bir kariyer planlaması ile motivasyonu yükseltmek, örgütle çalışanların amaçlarının bütünleştirilmesi sağlanabilir. Bu noktada örgütlerdeki İnsan Kaynakları yöneticileri kilit rol oynarlar (Bingöl, 2013, s. 348).

#### **3.7.1. Bireysel Kariyer Planlama ve Motivasyon İlişkisi**

Kariyer planlaması çalışanların verimliliğini, işle ilgili tatminlerini sağlayarak motivasyonları üzerinde olumlu etkisi olan bir kavramdır (Özden, 2008, s. 57).

Bireysel kariyer planlaması; bireyin kendini tanıması, yönelimlerini bilmesi, kurum içi kariyer fırsatlarını araştırması, hedeflerini belirlemesi ve bilinçli kariyer seçimleri yapabilmesine yönelik adımlardır. Kişinin güçlü ve güçsüz yönlerini bilerek, amaçları doğrultusunda kendisini geliştirmesi, güçlü yönlerini, ilgi alanlarını ve beklentilerini iyi tanımlaması, kariyer planı için en önemli referans noktasını oluşturur (Mucuk, 2005, s. 336).

Bazı örgütler kariyer planlama için bir ortam hazırlamış olmalarına rağmen; kendini değerlendirme ve kariyer planı yapma geniş anlamda bireyin

sorumluluğundadır. Bireysel kariyer planlama sürecinde; bireyin sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir:

- Kariyer planlamasına aktif bir şekilde katılmak,
- Mesleki gelişim etkinliklerinde belirli bir rol almak,
- İhtiyaçlarını, değerlerini ve kişisel hedeflerini belirlemek,
- Özel yaşamındaki, mesleki ihtiyaçlarını etkileyen değişiklikleri anlamak,
- Yeni fırsatlar aramak,
- Bütün seçenekleri araştırmak,
- Şirketin sağladığı araçlardan yararlanmak (Çalık ve Ereş, 2006, s. 93-94).

Kariyer planlamasının tüm çalışanlar üzerinde aynı etkiyi gösterdiğini söyleyemeyiz çünkü çalışan motivasyonu bireysel ihtiyaçların farklılığı nedeniyle değişiklikler göstermektedir. Örneğin bir kısım çalışan için ücret/maddi olanaklar önde gelen motivasyon kaynağı iken, bazıları için ünvan, terfi olanakları gibi unsurlar öne çıkmaktadır, dolayısıyla motivasyonun bireysel farklılıklarla değerlendirilmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bireysel kariyer planlamasında dikkat edilmesi gereken hususlardan en önemlileri geçici ve hızlı çözümlerden uzak durulması, çalışanın uzun dönemli tatmin olacağı ve kendini geliştirebileceği alanlara yönelmesidir. Bu yönde hazırlanmış planlarla çalışanların iş yaşamlarında mutlu olabilmesini ve verimliliğini sağlamak örgütler için daha kolay olmaktadır.

Kariyer planlama, çalışanın mesleki anlamda güçlü olduğu alanlar ve daha az güçlü olduğu alanları/konuları ortaya çıkararak, uygun görev ve sorumlulukların belirlenmesinde önemli role sahiptir. Çalışanın kariyer planlaması ile kendine uygun bir işte çalışması işe duyduğu isteği artırır ve motive olmasını sağlar. (Sevinç, 2010, s. 134).

### **3.7.2. Örgütsel Kariyer Planlama ve Motivasyon İlişkisi**

Bir çalışanın yaptığı iş kendi yeteneği, değerleri ve ihtiyaçlarının bir sonucudur, ancak işletmeler de kariyer geliştirme konusunda sorumluluk sahibidirler. Kişi bir işe sadece bir işi olsun diye değil aynı zamanda bir kariyeri olsun diye girer,

dolayısıyla işletme çalışanına sadece bir iş değil kariyer de sunmalıdır. Yükselme ve gelişme fırsatı, kişilerin örgütlere katılmalarında veya çalışmalarında en güçlü güdüleme araçlarından biridir. Örgüt yönetimleri, çalışanların yükselme ve gelişme ihtiyaçlarını karşılamak ve onları örgütün hedef ve amaçlarına yönlendirmek amacıyla kariyer geliştirme sistemlerini tasarlamaktadırlar. Bu açıdan örgütsel ve bireysel kariyer geliştirme planlaması yapılarak, hem örgütün nitelikli eleman gereksinimi karşılanmakta, hem de çalışanlara nitelik kazandırılması veya niteliklerini artırması ve ilerleme fırsatı sağlanmaktadır. Aslında örgütlerin çalışanların belli sorumluluklar alarak hazırlanmalarını istediği kariyer yolları, işletme stratejisinin bir koludur (Bingöl, 2010, s. 328).

İşletmelerin kariyer planlamasıyla çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirleme, yetkinlik kazanmaları yoluyla gelişimlerini sağlama, çalışanın niteliklerine uygun hedef belirleyerek işe bağlılığı artırmaları mümkündür. Örgütsel kariyer planlamasının çalışan açısından yararları; örgütün sağladığı olanaklardan faydalanabilme, gerekli eğitimleri alma fırsatı, bireysel hedefleri belirleyebilmek ve kariyer tercihleri yapabilme imkânlarıdır. Örgütün çalışana sunduğu bu faydalar işe bağlılığı artıracak gibi motivasyonu da olumlu etkilemektedir.

Sonuç itibariyle kariyer yönetimi ve planlamasının asıl hedefi kariyer geliştirmedir. Kariyer planlaması örgütler tarafından çalışanların bugün ve gelecekteki işleri etkin bir şekilde gerçekleştirebilmek için gereksinim duyulan deneyim ve becerileri kazanmalarına yardımcı olan biçimsel bir yaklaşımdır dolayısıyla örgütsel kariyer planlaması motivasyonu yüksek bir işgücünü aynı zamanda mobilizasyonu önlemek için de kullanılmaktadır (Bingöl, 2010, s. 331).

### **3.8. Kariyer Çapaları**

Kariyer çapası; 1961 yılında Edgar Schein tarafından Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde 12 yıl devam eden bir çalışma sonucu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada, yönetim alanında yüksek lisansı olan 44 kişi ile eğitim geçmişleri ve iş deneyimleri üzerine yapılan görüşmelerde benlik kavramı, tutumlarla ve değerlerle ilgili ölçekler uygulanmıştır. Sonuçta, kişinin kariyer gelişimi süresince kendisini tanımasına yönelik deneyimlerini yansıtan bazı temalar olduğu ortaya çıkmıştır. Bu temalar; özerklik-bağımsızlık, güvenlik-istikrar, teknik fonksiyonel yetkinlik, genel yönetsel



yetkinlik, girişimcilik-yaratıcılık, hizmet ve kendini adama, saf meydan okuma ve hayat tarzı'dır. Kişi bazen farkında olmadan bazen de bilerek kariyer gelişimi ile ilgili kararlarda bu temalar doğrultusunda hareket etmektedir (Ünal ve Gizir, 2014, s. 1746).

Kariyer çapası, çalışanın kendisiyle ilgili mesleki benlik kavramını oluşturan ve işiyle ilgili tercihlerine yön veren kendisinde var olarak algıladığı yetenek, güdü, değer ve gereksinimlerinin bütünüdür, diğer başka bir ifadeyle “mesleki veya kariyere ilişkin benlik kurgusu”dur.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere üç bileşeni vardır:

- Kişinin kendisinde algıladığı zihni yetenekler,
- Kendi ihtiyaç ve güduları,
- Kendi algıladığı tutum ve değerleri.

Kişiler meslek ve kariyere ilişkin karar verme ve planlama süreçlerinde öncelikli seçim kriteri olarak kariyer çapaları ve işleri arasında uyum sağladıklarında iş verimliliği, iş tatmini, işe bağlılık gibi olumlu kariyer çıktılarında daha kolay ulaşabilirler. Kişinin meslek ve kariyer tercihine yön veren unsurları belirlemek için yapılan çalışmalardan Edgar Schein'in, “kariyer çapaları/kariyer yönelimi/kariyer değerleri” modeli en fazla rağbet gören model olup sekiz değerden oluşmaktadır. Schein (1996) kariyer çapasını, kişinin kariyeriyle ilgili istek, beklenti, temel değerleri, beceri ve yatkınlıkları gibi unsurların tamamını temsil eden "kariyer kimliği" olarak tanımlamaktadır. Schein 1975-1978 yılları arasındaki ilk çalışmalarında teknik fonksiyonel yetkinlik, yönetsel yetkinlik, güvenlik ve istikrar, özerklik ve bağımsızlık, girişimci yaratıcılık'tan oluşan beş değer kümesi tanımlamış (Sakal ve Yıldız, 2015, s. 6612) daha sonra Thomas de Long tarafından 1987 ve 1990 yılındaki çalışmalarda modele hizmete adanma, saf meydan okuma, hayat tarzını eklenerek değer kümesi sekize tamamlanmıştır (Gürer Solmaztürk ve Tın, 2014, s. 722).

#### Kariyer çapasının boyutları:

- Güvenlik-istikrar: Örgütsel bağlılıkta esas eğilimi çalışma bölgesinin aynı kalması/değişmemesi ya da mali güvenliğin belirlenmesi.
- Özerklik-bağımsızlık: Örgüt kurallarının minimum olduğu bir işletmede veya bağımsız çalışma isteği. Özerklik isteği, profesyonel ya da teknik yetkinliklerin sürdürülebilmesi için özgür olma ihtiyacından da kaynaklanmaktadır. Sürdürmek için özgür olma ihtiyacını kapsar, aynı zamanda kendi yöntemiyle iş yapma arzusunu da kapsar (Çerik ve Bozkurt, 2010, s. 86).
- Teknik ya da fonksiyonel yetkinlik: Yönetimsel işler yerine kişinin teknik performansını kullanabileceği işleri tercih etme eğilimi. Kişinin teknik ya da işlevsel bilgileri ile uzmanlık becerilerini geliştirme konusundaki istek ve eğilimidir.
- Genel yönetim yetkinliği: Sorumluluk almaktan kaçınmamak ve diğer çalışanları yönetme arzusuna dayalı kariyer eğilimi.
- Girişimci yaratıcılık: Yeni bir şey yaratma yönünde çabalamak ve bir fırsat yakaladığında kendine ait bir iş kurmak yönünde eğilim. Yeni bir ürün ya da hizmetin geliştirilmesi için çaba sarf etmek de bu boyutta değerlendirilmektedir (Çerik ve Bozkurt, 2010, s. 86).
- Hizmete adanma: İş yaşamı içerisinde uzmanlık ve yetenekler yerine ağırlık olarak değerlerini karşılama eğilimi. Hizmet etme çapası, işgörenin diğer işgörelere yardım ederek kendini örgütsel amaçlara katkıda bulunmaya adanması. Bireysel çabalar sonucu gerçekleşen değişimleri önemseme ve başkalarına yardım etme isteği.
- Saf meydan okuma: Güçlü rakiplere meydan okumayı sevme, çözümü güç problemlerle uğraşma eğilimi.
- Hayat tarzı: İş, aile ve eğlenceyi aynı potada birleştirme eğilimi (Gürer, Solmaztürk ve Tın, 2014, s. 722).

Kariyer apasında "apa" sözcüğü ile anlatılmak istenen; kariyer değerlerinin sabit ve durağan yönleridir. Bu apalar bileşen temeline göre sınıflandırılabilir:

- Yetenek tabanlı çapalar (teknik fonksiyonel yetkinlik, genel yönetsel yetkinlik, girişimci yaratıcılık),
- İhtiyaç tabanlı çapalar (güvenlik-istikrar, özerklik ve bağımsızlık, hayat tarzı),
- Değer tabanlı çapalar (saf meydan okuma, hizmete adanma) (Sakal ve Yıldız, 2015, s. 6613)

Kariyer apalarının zelliklerini Şu Şekilde özetlemek mümkündür:

- Kariyer apaları kavramı tipik iş değerlerinden veya motivasyon teorilerinden daha derin bir anlam içerir.
- Kariyer apaları ancak iş hayatının fiilen içinde oluŐmuŐ deneyimlerle belirlenebilir. Kişinin akademik hayatının çok başarılı olmasıyla mesleki benlik algısının oluşması paralel değildir, kişi bir iş ortamında bir mesleği icra etmediği sürece mesleki benlik algısı oluŐamaz.
- Kariyer apaları kişiye özgüdür ve kişinin kariyer kararlarına yansıyan tercihlerinde güdüleme ve sınırlama vazifesi grrlr ancak salt güdü, değer ve yetenekten de ibaret değildir. Başka bir ifadeyle kariyer apaları, kişinin güdülerinin, değerlerinin ve yeteneklerinin benlik algısıyla harmanlanmıŐ halidir (nal ve Gizir, 2014, s. 1745-46).

### **3.9. Yeni Kariyer Yaklaşımlarının Motivasyon zerine Etkisi**

Çağdaş yaşam koşulları yeni meslekleri ortaya çıkardığı gibi alternatif çalışma programlarının yaygınlaŐmasına da yol açmaktadır. Günümüzde kişinin kendi kariyerini belirleme sürecinde daha fazla sorumluluk yüklenmesi gereği tartıŐmasızdır. Değişime, yeniliğe açık, esnek, sürekli öğrenen ve uygulayan, kişisel gelişimine önem veren, çalışma ve özel yaşamını dengeleyen, farklı kariyer olanaklarını araŐtıran değerlendiren kişilerin kendi kariyer beklentilerini gerçekleŐtirmeleri dolayısıyla motive olmaları mümkündür (Bingöl, 2009, s.293).

### 3.9.1. Sınırsız Kariyer Yaklaşımının Çalışan Motivasyonuna Etkisi

Sınırsız kariyer, daha önce de belirttiğimiz gibi sınırlanmayan kariyer olanakları anlamına gelmektedir ve çalışanın kariyer hedefleri doğrultusunda sınırsız kariyer fırsatlarını nasıl değerlendireceği, onlardan nasıl faydalanacağını kapsamaktadır. Sınırsız kariyer örgüte bağlı kariyer dışında örgüt ötesinde bir kariyerin ifadesidir, başka bir deyişle çalışanın bir işten diğerine ya da bir örgütten başka bir örgüte geçmesi yani fiziksel sınırları aşmasıdır.

Briscoe vd., sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumlarını araştırdıkları kariyer ölçümlerinde; kariyer gerçekliği, proaktif kişilik, hedef yönelimlilik ve deneyime açıklığı kullanmışlardır. Bu kriterlerden kariyer gerçekliği sınırsız kariyerin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır Kariyer gerçekliği; bireyin kararlarının sorumluluğunu alması, kendine karşı dürüst olması, duygusal ve iletişimsel eşgüdümle hareket edebilmesi gibi özelliklerdir. Başka bir kriter proaktif kişiliktir. Proaktif kişiliğin konumuzla ilgisi bu kişilerin özgüvenleri yüksek kişiler olması dolayısıyla değişik süreçleri yönetebileceklerine inançları tamdır. Hedef Yönelimlilik ise işe daha sıkı sarılmak, üstesinden gelmeye çalışmak anlamına gelmektedir (Onay ve Vezneli, 2012, s. 196).

Briscoe ve arkadaşları sınırsız kariyer kavramını sınırsız düşünme ve örgütlerarası hareketlilik olmak üzere iki alt boyutta ele almışlardır. Sınırsız düşünme boyutu; kişinin çalıştığı işletme dışındaki kişilerle iş ilişkileri kurması ve sürdürmesi iken örgütlerarası hareketlilik boyutu da işletme sınırlarının dışına taşarak aktif iş ilişkileri kurma ve sürdürme yönünde isteği olan kişileri ifade etmektedir (Çakmak, 2011, s. 116-117).

Sınırsız kariyerde işe başlama ve ilerlemede rolü olan altı kariyer yeteneği tanımlanmıştır. Bunlar; ne, niçin, nerede, ne zaman, nasıl, kimin olduğunu bilmek yetenekleridir. Bu yetenekleri kısaca tanımlarsak; "Ne olduğunu bilmek yeteneği" endüstriyel fırsatları, tehditleri, gereksinimleri bilmektir. Niçin; bireyin motivasyonunu ve ilgilerini değerlendirerek bir kariyer istemesidir. Nerede; bir kariyer hedefi doğrultusunda eğitim ve gelişme hususlarında yer, zaman ve kültürel sınırlamaları bilmektir. Kim; sosyal kapital yaratmayı ifade etmektedir. Ne zaman; bireyin kariyer dönemi içindeki doğru zamanda doğru aktiviteler içinde bulunmasını

ifade eder. Nasıl; bireyin "ustalık" performansı için gerekli yetenek ve becerilerin bilinmesidir (Erdoğmuş ve Koçer, 2009, s. 1473).

Sınırsız kariyer çok sayıda işletme için beceri, bilgi ve yetenek taşınması olanakları sağlar, birey açısından ise iş anlamlı hale gelir, bireye çalışırken dinamik bir öğrenme imkanı sunar, çok yönlü beceriler geliştirmeye elverişlidir, birey yeni becerileriyle geçerli ve pazarlanabilirlik özelliklerini artırır dolayısıyla yapısal kısıtlamaların ötesinde sınırsız bir gelecek düşünebilir. Çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve fark yaratmaları günümüz iş hayatında bir gereklilik haline gelmiştir. Gelişme ve yükselmenin birey üzerinde çok yönlü motive edici etkisi bilinmektedir, çünkü sürekli aynı işte çalışma bıkkınlık yaratabilir, ilerleme ve yükselmesinde sorunlar yaşayan kişinin çalışma gayreti de düşecektir. Bu içsel güç bireyin bir yandan kendi iş çevresinde güçlenmesine daha fazla katma değer sağlamasına yol açarken bir yandan da tatmin sağlayarak güçlü bir motivasyon oluşturur (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008, s. 181). Özgüveni artan çalışan kişisel başarılarının sağladığı avantajları ortaya çıkan yeni fırsatları değerlendirmek için kullanabilir.

Sınırsız kariyer bu açıdan çalışan motivasyonu üzerinde olumlu etkiye sahiptir ancak sınırsız kariyerin daha kısa iş ve istihdam süresine sahip olabilmesi ve daha çok serbest çalışma, geçici iş biçiminde olması bireyin motivasyonunu düşürebilir (Seymen, 2004, s. 88).

İçsel kariyer eğilimindeki bireylerin kariyer gelişimleri örgüt içi hiyerarşik ilerleme yoluyla değil değişik işletmelerde kendilerini geliştirme yoluyla gerçekleştireceği kabul edilmektedir, bu öngörüden yola çıkarak sınırsız kariyerin bireyin kendini gerçekleştirme/kendini tamamlama ihtiyacı doğrultusunda motivasyonunu artıracığı söylemek mümkündür (Seymen, 2004, s. 91). Maslow'un insan ihtiyaçlarının sonsuz/sınırsız olduğu şeklindeki tezinden yola çıkarak sınırsız kariyerin doğru motivasyonel araçlardan biri olduğu söylenebilir.

Günümüzde bireyin kariyeri üzerindeki sorumluluğu artmış, ayırt edici temel yetkinliklerini geliştirmesini zorunlu kılmıştır. Sınırsız kariyer eğiliminde olan bireyler, örgüt basamaklarında yükselmek yerine yatay, dikey ve sarmal hareket etmektedirler. Bu hareketlerin anlamı, bireye öğrenme ve gelişim fırsatları

sunmasıdır, birey yeni beceri ve iş deneyimlerine açık olmak suretiyle güncel/geçerli bilgilerini taze tutabilir dolayısıyla iş bulma konusunda sıkıntı çekmez. Esnek, uyumlu, kendini geliştirme ve değerlendirme kapasiteleri olan bireyler için sınırsız kariyer daha başarılı olmanın da bir yoludur bu da motivasyonu artıran bir husustur (Kale ve Özer, 2012, s. 176).

Araştırmalar kadın ve erkeğin kariyer davranışlarının farklı olduğunu, sosyal norm ve beklentilerin kadınların iş ve meslek seçimlerinde daha kısıtlayıcı etkilere yol açtığını ortaya koymuştur. Dolayısıyla kadın çalışanlarda erkek çalışanlara göre fiziksel hareketlilik daha azdır. Kadın çalışan eşi istemediğinde veya çocukları nedeniyle iş değiştirmenin sağlayacağı olanakları reddedebilmektedir. Diğer yandan erkek çalışanlar da kadın çalışanlara göre aile sorumlulukları nedeniyle daha geleneksel iş rollerini tercih etme eğilimindedirler, yani erkekler daha çok fiziksel hareketlilik, kadınlar da psikolojik hareketlilikten kaynaklanan fırsatları değerlendirmektedirler. Sınırsız kariyerin kadın çalışan motivasyonuna olumlu yansıması erkek çalışana göre daha düşüktür (Koçer, 2015, s. 310-311).

### **3.9.2. İki Basamaklı Kariyer Yolu Yaklaşımının Çalışan Motivasyonuna Etkisi**

İki basamaklı kariyer yolu, teknik kariyer-yönetimsel kariyer ayrımının ifadesinde kullanılmaktadır. Özellikle teknik özellikleri öne çıkan profesyonel çalışanların alt kademe yönetim görevlerini sürdürmeleri sorun yaratmazken üst düzey yönetim fonksiyonu insanlar arası ilişki ve kavramsal birtakım beceriler gerektirdiği için kötü bir yönetici olabilmekte ve eski teknik özelliklerini de zamanla kaybedebilmektedirler.

Özellikle son yıllarda ülkemizde de teknik eğitim almış, kendi alanlarında belirli bir uzmanlığa erişmiş kişilerin yönetim kademelerinde de ilerlemek ve kariyerlerini bu doğrultuda geliştirmek istedikleri görülmektedir. İki basamaklı kariyer yolu, teknik işgörenlerin, uzmanların ve araştırma-geliştirme alanlarında çalışanların kariyer problemlerini aşmalarını sağlamak üzere geliştirilmiştir (Dündar, 2015, s. 292).

Mesleki eğitim almış (örneğin mühendislik) kişiler işletme alanında yüksek lisans eğitimi alarak, yönetici olmayı hedeflemektedirler. Statü, prestij kendini,

gerçekleştirme, yüksek ücret olanakları nedeniyle yönetsel görevlerde çalışmayı hedefleyen bu kişilerin bu isteklerini gerçekleştirebilecekleri olanakları sunan iki basamaklı kariyer yolunun çalışan motivasyonu üzerine olumlu etkisi olduğu söylenebilir.

### **3.9.3. Esnek Kariyer Yaklaşımının Çalışan Motivasyonuna Etkisi**

Esnek kariyer yaklaşımı da diğer yeni kariyer yaklaşımlarında olduğu gibi çalışana kendi kariyerinin sorumluluğunu vermektedir, ancak kurum yönetimi personelin yetenek ve becerilerini geliştirmek konusunda uygun koşulları ve araçları sağlamalıdır. Bu şekilde kurumla çalışan profesyonel ilişkiler geliştirebilirler (Akın, 2005, s. 6).

Günümüz organizasyonlarında; farklı nitelik ve uzmanlığa sahip kişilerden oluşan ekiplerin yürüttüğü proje tipi çalışmalara yaygın olarak rastlanmaktadır. Projenin amacı doğrultusunda; ekip üyeleri farklı farklı görevleri yerine getirirler. Esnek kariyer yaklaşımında, organizasyonun hiyerarşi basamaklarından farklı bir konumda sorumluluk üstlenebilir ve bu her projede değişebilir. Bir başka deyişle; çalışanların kariyerleri belirli bir sınır içerisinde mevki ve statüye bağlı olarak dikey değil, yetkinlikleri doğrultusunda esnek bir yaklaşımla değerlendirilmektedir (Dündar, 2015, s. 292).

Standart olmayan bir çalışma programı olan esnek zamanlı çalışma programı örgütler açısından rağbet gören bir yöntemdir. Esnek zaman, çalışanlara çalışma zamanlamalarında ve iş dışı faaliyetlerinde günlük tercihler yapabilme olanağı vermektedir. Yani işgörenin hangi saatler arasında çalışacağına kendisinin karar vermesi devamsızlığı azaltacağı gibi çalışan motivasyonunu da olumlu etkiler, daha iyi iş ilişkileri mümkün hale gelir, çalışanların kararlara katılımları artar.

Esnek çalışmanın kısmi part-time çalışma, çağrı üzerine çalışma, iş paylaşımı, yer ve zaman kavramlarından bağımsız çalışma, evden çalışma gibi alt türleri bulunmaktadır. Esnek çalışmanın işgören ve işverenler açısından olumlu yönleri kadar işgörenler açısından kariyer gelişimi, statü, şirket kültürüne ve işe uyum sağlama gibi olumsuz yönleri mevcuttur (Bingöl, 2013, s. 110-111).

### 3.9.4. Portföy Kariyer Yaklaşımının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi

İşin aslını müşteri ve müşteri taleplerinin oluşturduğu, çalışanın birden çok müşteri ile çalıştığı ve farklı işler yaptığı bir yeni kariyer yaklaşımı da portföy kariyerdir. Yani çalışan bir kuruma bağlı olarak tam zamanlı çalışmak ve önceden belirlenmiş bir ücret almak yerine bağımsız çalışarak yaptıkları işin karşılığını almaktadırlar. Kişi diğer yeni kariyer yaklaşımlarında olduğu gibi kendi kariyerinden kendi sorumludur, beceri ve yetkinlikleri paralelinde portföyünü oluşturmalı ve iş fırsatlarını değerlendirmelidir (Bingöl, 2013, s. 288-289).

Özellikle bilgi teknolojileri alanında serbest işgören olarak çalışanların portföy kariyer yaklaşımına daha uygun oldukları söylenebilir çünkü işgören örgütsel hiyerarşi basamaklarını tırmanmak için değil belirli bir iş için örgütte bulunur. Bu yaklaşım esnek iş uygulamalarını öngörmesi nedeniyle birçok işgörenin birden fazla beceri sahibi olması onların işgücü piyasasındaki aranılabilirliklerini arttırmaktadır. Bu yaklaşım çerçevesinde aranılabilirlik/iş güvencesini sağlayan kurum ya da yasalar olmayıp işgörenlerin sürekli öğrenme ve kendilerini geliştirme kapasiteleridir.

Günümüzde örgütler artık eğitimi değil öğrenmeyi öne çıkarmaya başlamışlardır bu çerçevede örgütler çalışanlarına ömür boyu/uzun vadeli istihdam sağlamasa bile kariyer desteği sağlamaktadırlar. Charles Handy The Empty Raincoat isimli çalışmasında “portföy işçisi” olarak tanımladığı çalışana, değişik alanlardaki projelerden bilgi toplayan ve bir örgüt çalışana olarak değil kendi ağ kurma becerileri sayesinde örgütten örgüte ilerleyen, kendi kariyerini etkin bir şekilde kuran kişidir (Dikili, 2012, s.478). Bu tür yetkin becerileri olan çalışanlar için portföy kariyer, kişisel yeteneklerini değerlendirmelerine sağladığı olanaklar açısından ve kendi başarılarını devamlı kılmak yönünde motivasyonel etki yarattığı düşünülmektedir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YENİ KARIYER YAKLAŞIMLARI DOĞRULTUSUNDA KARIYER PLANLAMA VE YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1. Literatür (Alanyazın) Taraması

Çalışmaya konu edilen yeni kariyer yaklaşımları ve bu yaklaşımları farklı değişkenlerle sınyayan ampirik çalışmaların Türkçe literatürde oldukça sınırlı kaldığı söylenebilir. Buna karşın konuyu teorik ve sözel tartışma boyutunda ele alan çalışmaların varlığı bu konuda alanyazın açığını belirgin oranda kapatmaktadır.

##### 4.1.1. Türkçe Literatür

Yeni kariyer yaklaşımlarını örgüt bağıllığı ile ilişkilendiren Çakmak (2011), bireysellik bağlamında ele alan Seçer ve Çınar (2012), sınırsız kariyer boyutuyla inceleyen Kale ve Özer (2012), psikolojik sözleşme kavramıyla açıklayan Doğan ve Demiral (2009) yapılmış ampirik çalışmalardan bazılarıdır.

Tabloda ilgili çalışmalara dair literatür özeti sunulmuştur.

**Tablo 1**

#### Literatür Taraması (Türkçe)

ÇALIŞMANIN ADI	YAZAR (LAR)	ÖZET
Geleneksel Kariyerdan Sınırsız ve Dinamik / Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme	Oya Aytemiz Seymen (2004)	Çalışmada kariyer olgusundaki sınırsızlık ve değişkenlik yönündeki gelişimin nedenleri ve bunların bireysel ve örgütsel boyuttaki etkileri ile bu kapsamda geleceğe dönük beklentileri kapsayan yazınsal bir incelemeye yer verilmiştir. Yöntem: Sınırsız ve değişken kariyer kavramlarına ilişkin değerlendirmeler ve literatür taraması yapılmıştır. Sonuç: Değişen kariyer yönelimlerinin çalışma koşullarında da etkisini göstereceği açıklanmıştır.
Örgütsel Bağıllığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma	Selen Doğan ve Özge Demiral (2009)	Çalışmada örgütsel bağıllığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin ne derece etkili olduğu araştırılmıştır. Yöntem: Üniversitelerde görev yapan akademik personele anket uygulanarak, veri seti elde edilmiştir.

		<p>Sonuç: Üniversitelerde görev yapan akademik personelin duygusal bağlılığı üzerinde personel güçlendirmenin anlam ve etki boyutları ile psikolojik sözleşmenin pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Akademik personelin normatif bağlılığını psikolojik sözleşmenin pozitif yönde, personel güçlendirmenin anlam ve yetenek boyutlarının ise negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Akademik personelin üniversiteye devamlılık bağlılığı duymasında ise personel güçlendirmenin seçim boyutu ile psikolojik sözleşmenin pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.</p>
<p>Bireysel Kariyer Planlamanın İş Tatminine Etkisi: Akademik ve İdari Personelde Karşılaştırmalı Bir Çalışma</p>	<p>Murat Kayalar ve Metin Özmutaf (2009)</p>	<p>Çalışmada, bireysel kariyer planlama ile iş performansı arasındaki ilişkinin üniversitelerdeki akademisyenler ile idari personel gruplarındaki etkisini ölçümlenmiş ve kariyer planlama ile motivasyon, verimlilik ve örgütsel bağlılık gibi diğer konuların ilişkisi ortaya konmuştur.</p> <p>Yöntem: Süleyman Demirel ve Ege Üniversitesi'ndeki akademisyenlere anket uygulanarak, sonuçlar ve istatistiksel bulgular analiz edilmiştir.</p> <p>Sonuç: Çalışmanın sonuçlarına göre bireysel kariyer planlamanın iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır. Bireysel kariyer planlama akademisyenlerin yaratıcılık ve motivasyonu üzerinde doğrudan etkilidir.</p>
<p>Çalışma Yaşamındaki Güncel Değişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma</p>	<p>Kadriye Övgü Çakmak (2011)</p>	<p>Çalışmada yeni kariyer yaklaşımlarına odaklanılmış ve bu yaklaşımların örgüte bağlılığı açısından incelenmiştir. Çalışma sınırsız ve değişken kariyer kavramlarını ön planda tutmuştur.</p> <p>Yöntem: Araştırmada algılanan kariyer gelişim fırsatları ile ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği de şartlı değişkenler olarak test edilmiştir. Veri anketle toplanmış ve 380 deneğe ulaşılmıştır. Hipotezleri test etmek için tekli, çoklu ve hiyerarşik regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.</p> <p>Sonuç: Sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin örgüte bağlılığı negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.</p>
<p>Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri</p>	<p>Barış Seçer ve Efe Çınar (2011)</p>	<p>Çalışmada, lisansüstü öğrenim gören öğrencilerin bireycilik değerleri ve tercih ettikleri kariyer yönelimleri arasındaki ilişki incelenmiştir.</p>

		<p>Yöntem: Örneklem olarak Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünden 201 öğrenci seçilmiştir. Araştırma için bireycilik dikey ve yatay olarak iki boyutlu ele alınmıştır. Yeni kariyer yönelimleri ise sınırsız ve çok yönlü kariyer şeklinde incelenmiştir. Korelasyon analizi uygulanmıştır.</p> <p>Sonuç: Dikey bireycilik değerleri ile sınırsız kariyer zihniyeti ve yatay bireycilik ile öz yönetimli kariyer pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Regresyon analizi sonucunda bireycilik değerlerinin değer odaklı kariyer yönelimini önemli ölçüde açıkladığı tespit edilmiştir.</p>
İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma	Emine Kale ve Selda Özer (2012)	<p>Çalışmada işgörenlerin çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarını tespit etme ve bu tutumların işgörenlerin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği sınırlanmıştır.</p> <p>Yöntem: Araştırmanın evreni Nevşehir il merkezindeki 4 farklı hizmet sektöründeki çalışanlardır. Veriler anket tekniği ile toplanmış ve 308 adet kullanılabilir anket elde edilmiştir.</p> <p>Sonuç: Çok yönlü kariyerin kendi kendini yönetme boyutuna ilişkin tutumların, işgörenlerin çocuk sayısı, meslek ve gelir açısından; değerlerine göre hareket etme boyutuna ilişkin tutumların ise meslek, gelir ve işletmedeki konumu açısından farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Sınırsız kariyerin psikolojik hareketlilik boyutuna ilişkin tutumlar işgörenlerin çalıştıkları sektör açısından farklılaşırken, fiziksel hareketlilik boyutuna ilişkin tutumlar ise yaşları ve mesleklerine göre farklılık göstermektedir.</p>
Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler	Ali Dikili (2012)	<p>Çalışma, kariyer kavramına bakışta yaşanan dönüşümü ve bu dönüşümün dinamiklerini ortaya koymuştur.</p> <p>Yöntem: Kariyer yazınına ait tarama yapılmış ve bulgular ortaya konmuştur.</p> <p>Sonuç: Kariyer kavramına yeni yaklaşımların temel eğilim belirleyicileri; uzun süreli iş garantisinin eskisi kadar yaygın olmaması, daha yatay örgüt yapıları, yatay kariyer hareketinin yaygınlaşmaya başlaması, kariyerin artık bir örgütle sınırlı olmaması, işgörenin örgüte bağlılığının azalması ve iş gücü dönüşüm hızının yükselmesi olarak ortaya konmuştur.</p>

<p>Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi</p>	<p>Polat Tunçer (2012)</p>	<p>Çalışmada personel yönetiminden sonra işgücünün verimini artırmaya yönelik daha çağdaş bir uygulama olan insan kaynakları sisteminin kariyer yönetim uygulamaları açıklanmıştır.</p> <p>Yöntem: Kariyer yönetiminin personel motivasyonu ve verimi üzerindeki etkileri tartışılmış ve çağdaş yönetim teknikleri analiz edilmiştir.</p> <p>Sonuç: Kariyer yönetiminin örgütsel etkinlik, performans ve verimlilik üzerinde oldukça önemli olduğu saptanmıştır. Gelişen yönetim anlayışlarının farklı kariyer planlamalarına uygun olarak esnetilebileceği vurgulanmıştır.</p>
<p>Marmara Bölgesi'ndeki İşletmelerin İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kariyer Anlayışındaki Değişime Yönelik Değerlendirmeleri</p>	<p>Yasemin Özdemir (2013)</p>	<p>Çalışmada, geleneksel kariyer anlayışından yeni kariyer anlayışına geçiş, bu geçişin nedenleri ve yeni kariyer anlayışının temel nitelikleri açıklanmıştır.</p> <p>Yöntem: Araştırmada açık uçlu anket görüşmesi yönteminden yararlanılmıştır. 15 İnsan Kaynakları yöneticisi ile mülakat yapılarak ilgili süreç sonucunda mülakat dökümleri oluşturularak içerik analizine ve bu kapsamdaki anlamlılık analizine tabi tutulmuştur.</p> <p>Sonuç: Yeni kariyer yaklaşımlarının anlaşılabilmesi, İK yöneticileri tarafından benimsenmesi ve işgörene kariyer tanımlarının yapılması için uzun bir sürecin gerektiği hususu saptanmıştır.</p>
<p>Kariyer Bağlılığı ve Öz-Yetkinliğin Görev Performansına Etkisi</p>	<p>Nurettin İbrahimoğlu ve Mihriban Aydınçelebi (2013)</p>	<p>Çalışmada sigorta sektöründe çalışanların kariyer bağlılıkları ve öz-yetkinliklerinin görev performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır.</p> <p>Yöntem: Araştırma betimsel türde ilişkisel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Örneklemi Gaziantep il merkezinde bulunan 17 sigorta şirketinde çalışan 108 kişidir.</p> <p>Sonuç: Bulgulara göre kariyer bağlılığının çalışanların görev performansı üzerinde etkisi gözlenmemiştir. Ancak öz-yetkinlik davranışının performans üzerinde pozitif etkisi saptanmıştır.</p>

#### 4.1.2. İngilizce Literatür

Literatürde yeni kariyer yaklaşımı ve değişen kariyer yönelimleri üzerine yapılan teorik ve uygulamalı çalışmalar incelendiğinde konuya ilişkin temellerin

1980 yılında atılmaya başlandığı fakat 1990'dan sonra ilginin arttığı görülmektedir. Bu bağlamda gerek teorik gerekse de ampirik sonuçlara dayalı yapılan çalışmalarındaki ana fikir, yeni kariyer yöneliminin örgütsel bağlılığı zayıflattığı ve buna paralel olarak iş motivasyonunu-verimi üzerinde de kısmen olumsuz etkiler yarattığı yönündedir. Diğer yandan bazı çalışmalarda ise örgütsel bağlılığı zayıflığının bireysel motivasyonu artırabileceği de vurgulanmıştır. Aşağıdaki tabloda inceleme alanına giren çalışmalara dair literatür özeti sunulmuştur.

**Tablo 2**

**Literatür Taraması (Yabancı Kaynaklar)**

ÇALIŞMANIN ADI	YAZAR (LAR)	ÖZET
Relationships between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes- An Integrative Approach (İş, Organizasyon ve Kariyer Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Sonuçlarına Bütüncül Bir Yaklaşım)	Yoash Wiener ve Yoav Vardi (1980)	<p>Çalışmada organizasyon, iş ve kariyer bağlılıklarının davranışsal ve duygusal sonuçları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada işle ilgili bağlılıklar ve iş davranışları arasındaki ilişki; iki çalışan grubunda incelenmektedir: hayat sigortası acenteleri ve üretim şirketinde profesyonel çalışanlar. İlgili iki grubun organizasyonel ve çalışma koşullarında farklı alanları temsil ettiği düşünülmektedir.</p> <p>Yöntem: İki çalışan grubundan örnekler seçilmiştir. Organizasyonel bağlılıklar için Hrebiniak ve Alutto hesaplama ölçümleri seçilmiştir. İş ve kariyer bağlılıkları her biri için tek skala ile ölçülmüştür. Her bir katılımcının haftalık tipik çalışmalarına yaklaşık olarak ayırdıkları saatle ölçüm yapılmıştır. Diğer bir deyişle katılımcıların işe ayırdıkları vakitle kariyer bağlılıkları test edilmiştir.</p> <p>Sonuçlar: Çalışılan bütün bağlılık türlerinde hayat sigortası acenteleri ve profesyonel çalışanlar arasında fark bulunmamıştır. İş bağlılığına en büyük etkinin çaba ve bütünsel performansın etkili olacağı ve organizasyonel motivasyonun örgüte bağlı olduğu saptanmıştır. Davranışsal sonuçları içeren ikinci hipotez, bütün bağlılık türlerinin toplam katkısının boyutunun çalışan profesyonellerde hayat sigortası acentelerine göre daha fazla olduğu da kanıtlanmıştır. İş motivasyonuna katkıda bulunan iki argüman organizasyon bağlılığı ve iş bağlılığıdır. Bağlılık türleri ve çalışma davranışları arasındaki ilişki sistematik ve tahmin edilebilirdir.</p>

<p>The New Career Contract: Developing the Whole Person at Midlife and Beyond (Yeni Kariyer Sözleşmesi: Orta yaş ve Üzeri Personel Üzerinde Geliştirme</p>	<p>Douglas T. Hall ve Philip H. Mirvis (1995)</p>	<p>Çalışmada, çalışanların organizasyon içerisinde mevcut durumları ve gelecek potansiyelleri incelenmiştir. Orta yaşlı çalışanlara yönelik farklı kariyer yönetimi uygulamalarının “kariyer kontratı” adı altında son 10 yılda gösterdiği değişiklik çalışmanın inceleme konusudur.</p> <p>Yöntem: Orta yaşlı çalışanların yeni kariyer yaklaşımlarına yönelik kariyer yönetimi uygulamaları incelenmiştir.</p> <p>Sonuç: Yeni yaklaşımların ve kariyer kontratlarının çok yönlü veya kendi kariyeri odaklı olmaktan ziyade daha çok organizasyon tabanlı kariyeri yansıttıkları görülmektedir. İşveren ve çalışan arasındaki yeni kariyer kontratının orta yaşlı çalışanlar için sağlanmadığı tespit edilmiştir. Bu sebeple değişen deneyim, ilişki yetenekleri gibi orta yaşlı çalışanların kendine has özellikleri fark edilmemektedir. Eğer iyi bir şekilde yönetilirse yeni kariyer kontratları hem iş veren hem ve çalışan için yararlı bir hale getirilebilir.</p>
<p>New Protean Career Contract: Helping Organizations Employees Adapt (Yeni Çok Yönlü Kariyer Sözleşmesi: Organizasyonda Çalışanların Uyumuna Etkileri)</p>	<p>Douglas T. Hall ve J. E. Moss (1998)</p>	<p>Çalışmada örgütlerdeki "psikolojik kontrat" adı verilen değişimler hakkında yeni durumlara nasıl uyum sağladığını görmek için 1984-90 yılları arasında kariyer yaklaşımı ve yönetimi araştırması yürütülmüştür.</p> <p>Yöntem: 49 kişiyle görüşerek bir organizasyon ve onun çalışanlarının yeni organizasyon dinamiklerine nasıl uyum sağladıkları konusuna yanıt aranmıştır.</p> <p>Sonuç: Şirketler farklı dinamikleri göz önüne alarak çalışanlarına farklı kariyer imkanları sunmak konusunda isteklidirler. Yeni kontrat büyüme, sorumluluk, güç, performans ve sıkı çalışma gibi tanımları içermektedir. Kariyer yaklaşımında ve yönetimindeki çeşitlilik yeni ve çeşitli pazarda ve hızla değişen teknolojilere uyum sağlamak için önemlidir. Yeni işletme ortamından yeni kontratlar üreten organizasyonlar geleceğin kariyerinin sürekli öğrenme süreci olduğunu kabul etmişlerdir.</p>

<p>Rethinking career development in an era of portfolio careers (Kariyer Gelişiminde Portföy Kariyeri Yeniden Düşünmek)</p>	<p>Andrew J. Templer Tupper F. Cawsey (1999)</p>	<p>Çalışmada kariyer gelişiminin değişen doğası incelenmekte ve kariyer yönetimlerinin yeni kariyer yaklaşımları doğrultusunda yeniden değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır.</p> <p>Yöntem: Teorik olarak yeni kariyer düşüncesinin incelendiği çalışmada önerilen insan kaynakları değişim süreçlerinin önerilen modeli izleyip izlemediği ve portföy/kontrat kavramı uyumunun yeni rekabetçi kariyer gelişmesini temsil edip etmediği değerlendirilmiştir.</p> <p>Sonuç: İnsan kaynakları profesyonellerinin organizasyon etkililiği ve İK stratejilerine katkılarını sağlamalarının rekabetçi avantajları olduğu kabul edilmiştir. Organizasyon gerçeklerindeki değişimlere değinilmiştir. Geleneksel yöntemler yerine yeni yöntemler açıklanmıştır. Kariyer ve kariyer yapılarındaki değişim gösterilmiştir. Portföy merkezli ve pozisyon merkezli kariyer gelişimleri hakkında bilgi verilmiş, karşılaştırmalar yapılmıştır. Kariyer gelişimi doğası ve kapsamındaki temel değişimler tartışılmıştır.</p>
<p>Career self-management: Its nature, causes and consequences (Kariyerde öz-yönetim: Yapısı, Neden ve Sonuçları)</p>	<p>Zella King (2004)</p>	<p>Çalışmada mesleki psikolojinin kilit noktası olan davranışsal fenomenlerden kişinin kendi kariyerini yönetme davranışı ve eylemleri incelenmiştir. Yeni kariyer yaklaşımı ve kariyer yönetimi kavramlarını psikolojik düzlemde tartışan çalışmada asıl vurgu kişinin örgütsel veya örgüt dışı kariyeri üzerindeki öz yönetimidir.</p> <p>Yöntem: Crites'in (1969, 1976) kariyer yönetim modeli tekrardan incelenerek Crites'in çağdaş kariyerlere olan ilgisi tanımlanmış ve kariyer yaklaşımının kendi kariyerini planlamanın başlangıcı olarak görülebileceği tartışılmıştır. Çalışmada Crites'in modeli başlangıç noktası olarak alındıktan sonra kişinin kendi kariyerini yönetme davranışını psikoloji literatürüyle tanımlanmıştır.</p> <p>Sonuç: Bu makalenin amacı kendi kariyerini yönetmenin doğası, nedenleri ve sonuçları üzerine öngörü sunarak kılavuz olmaya yardımcı olmaktır. Sunulan kavramsal çerçeve insanların kendi kariyerlerini belirleme açısından elde ettiği yönlere daha derin bakış sağlama ve karşı karşıya geldikleri görevlerle yüzleşmede uzmanlaşmayı amaçlamıştır. Sonuç olarak kendi kariyerini yönetme kendini motive etme için yararlı olabilir.</p>

<p>Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management (Güdüsel motivasyon ve kariyer öz-yönetime doğru bütünleşik bir model)</p>	<p>Narda R. Quigley and Walter G. Tymon Jr. (2006)</p>	<p>Çalışmada bireysel kariyer yönetiminin ve bunu izleyen nesnel ve öznel kariyer gelişiminin motivasyonla olan ilişkisi incelenmiştir.</p> <p>Yöntem: Çalışmada kariyer literatürleri değerlendirerek kendi kariyerini yönetme ile ilgili altı test edilebilir öğeli model sunulmuştur. Kavramsal ve teorik çalışma olduğundan dolayı ampirik sonuçlar bulunamamış olsa da kendi kariyerini yönetme ve kariyer başarısı için gerekli (doğal) olan altı tane test edilebilir araştırma önerisinde bulunulmuştur.</p> <p>Sonuç: Doğal motivasyon süreçlerine istinaden bireysel kariyer planlaması motivasyon üzerinde olumlu etkidir, nesnel ve öznel kariyer arasında negatif bir ilişki söz konusudur.</p>
<p>Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers (İnsan kaynakları gelişim uygulamaları ve bu uygulamaların personel tutumlarıyla ilişkisi: Geleneksel ve Yeni Kariyer Yaklaşımları Arasında)</p>	<p>Krystyna Joanna Zaleska and Lilian M. de Menezes (2007)</p>	<p>Çalışma insan kaynakları uygulamaları ve yeni kariyer teorileri kavramları ile ilgilidir. Çalışan işveren ilişkisi gelişme bakışı açısından incelenmiş ve çalışanlara yönelik kariyer yönetimi uygulamalarının motivasyon açısından değerlendirilmesi yapılmıştır.</p> <p>Yöntem: Organizasyon bağlılığına olan tavrın belirli gelişim uygulamalarıyla özellikle kadınlar olmak üzere diğer çalışanlar, yöneticiler ve daha az eğitilmiş çalışanlar arasında nasıl değiştiği incelenmiştir. Araştırma için İngiltere'de iki çalışan grubu üç yıllık boşlukla seçilmiştir. Öğeler arası korelasyon yapısı incelenmiştir. İki örneğin dağılımları karşılaştırılmıştır.</p> <p>Sonuç: Yeni ve geleneksel kariyer teorisi altında yatan varsayımlar belirtilmiştir. Gelişim öneminin algısı organizasyon bağlılığı ile negatif korelasyondadır, yanal gelişme geleneksel gelişmeden daha önemlidir. Çalışmada organizasyonel bağlılığın çalışan motivasyonu üzerinde daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır.</p>



<p>A career roles model of career development (Kariyer gelişim modelinde kariyer rolleri)</p>	<p>Hans A. Hoekstra (2011)</p>	<p>Çalışmada kariyer ve bireysel kariyer gelişimi tanımları yapılarak yeni kariyer yaklaşımlarına yönelik kariyer gelişimi, farklı kariyer rolleri edinme süreci olarak incelenmiştir. Yazara göre kariyer rolü kişisel ve organizasyon seviyesinde tanımlayıcı bir yapıdır. Özellikle kariyer pozisyonları içeriklerini tanımlamak adına kariyer rolü sınıflandırması önerilmiştir. Aynı zamanda modelin arkasında yatan kariyer geliştirme süreçleri ve model yapısına bağlı olarak bazı ampirik kanıtlar sunulmuştur. 6 kariyer rolünün ölçülmesi için güvenilir ve faktörel anket yapısı kullanılmış ve kariyer rollerinin iş performansı, motivasyon ve kariyer tatmini ile ilişkisi incelenmiştir. Çalışmanın temel hipotezi farklı kariyer rolleri olan farklı motivasyonlu insanların farklı performanslar göstereceği yönündedir.</p> <p>Yöntem: Üç mesleki grup olan biolog, psikolog ve tarım uzmanlarından örnekler profesyonel organizasyonlardan seçilmiştir. Kariyer rolü, her biri bir kariyer rolünü tanımlayan 30 ögeli anketle belirlenmiştir.</p> <p>Sonuçlar: Kariyer rolü ve üç tür mesleki grup arasında bulunan ilişki bu rollerin doğasını aşarak teoriyi kanıtlamıştır. Üç tür performansta kariyer rol modelleri ile motivasyon seviyesi arasında doğrusal bir ilişki vardır. Öte yandan yapı motivasyonları insanların amaçlarını çalıştıkları örgütün dışında daha büyük yapıda göstermesine ve böylelikle çalışanların sayısız değişim gücüne adapte olmalarını uyarmaktadır.</p>
<p>Career transitions and career success in the new career era (Yeni kariyer döneminde kariyer geçişleri ve kariyer başarıları)</p>	<p>Katharina Chudzikowski (2012)</p>	<p>Çalışmada kariyer hareketliliğinin ayrımı yapılarak, Avusturya işletme mezunu iki topluluk için ampirik veri toplanmış ve yazar yeni kariyer yaklaşımı üzerine literatüre katkıda bulunmuştur. Eski ve yeni kariyer çağı sırasıyla incelenmiştir. Kariyer geçişinin kariyer başarısına etkisine odaklanılmıştır.</p> <p>Yöntem: Objektif kariyer başarılarının işletme mezunları için kariyerlerinin başında önem taşıdığı için ve aynı zamanda karmaşık geçişlerin kariyer başarısında olumlu veya olumsuz etkisi olup olmadığını anlamak adına objektif yaklaşım desteklenmiştir. Uygulanan yöntem eski ve yeni topluluk üyeleriyle iletişime geçilmesiyle ve veri toplanmasıyla sağlanmıştır.</p>

		<p>Sonuç: Ortaya koyulan hipotezlere istinaden çalışmanın sonuçlarına göre; Bireysel kariyer ve organizasyon geçişlerinin 1990'dan sonra arttığı (onaylanan hipotez), organizasyonel anlamda yatay geçişlerin artışının yeni kariyer yaklaşımı bağlamında değerlendirebileceği (onaylanan hipotez), dikey geçişlerde aynı sıklığın söz konusu olmadığı, örgütsel geçişlerde maaş argümanının etkili olduğu ve buna bağımlı olarak terfilerin, rütbe indirme ve yatay kariyer geçişlerinden daha fazla maaş artışına neden olduğu (bununla beraber iş isteği-motivasyonu artırdığı), dikey geçişlerin motivasyon üzerinde destek bulmadığı ortaya konmuştur.</p>
<p>Who benefits from independent careers? Employees, organizations or both? (Bağımsız kariyer yönetiminden kim fayda sağlar: Çalışan mı, organizasyon mu, her ikisi de mi?)</p>	<p>Ricardo Rodrigues, David Guest, Teresa Oliviera, Kerstin Alfes (2015)</p>	<p>Çalışmada bireysel kariyer yönelimlerinin hem bireysel hem de organizasyon açısından her iki taraf için de yarar sağlayıp sağlamadığı incelenmiştir.</p> <p>Yöntem: Veri toplanması Portekiz'deki özel organizasyon işçilerinin anket doldurmasıyla sağlanmıştır. Bütün yapılar için geçerlilik ölçütleri kullanılmıştır. Katılımcılardan organizasyon sayısı hakkında bilgiler toplanmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi ile etkileşimli çalışma yürütülmüştür.</p> <p>Sonuç: Çalışmanın sonuçlarına göre; Çok yönlü kariyer yönelimi yüksek seviyeli iş tatmini, kariyer tatmini ve hayat tatmini ile ilişkilendirilebilir (desteklenmiş hipotez), Sınırsız kariyer yönelimleri yüksek seviyeli iş tatmini, kariyer tatmini ve hayat tatmini ile ilişkilendirilebilir (desteklenmiş hipotez), Çok yönlü kariyer yönelimi iş performansı ile olumlu olarak ilişkilendirilebilir (desteklenmiş hipotez), Çok yönlü kariyer yönelimi ve organizasyonel üyelik davranışları arasında olumlu bir ilişki vardır (desteklenmiş hipotez), Sınırsız kariyer yönelimi ve organizasyonel üyelik davranışları arasında olumsuz ilişki olacaktır (desteklenmemiş hipotez), Çok yönlü kariyer yönelimi daha yüksek organizasyon bağlılığı ile ilişkili olacaktır (desteklenmiş hipotez), Sınırsız kariyer yönelimi daha düşük organizasyon bağlılığı ve daha yüksek işten ayrılma isteğiyle ilişkili olacaktır (desteklenmiş hipotez).</p>

<p>The Impact of Career Management on Organizational Commitment and the Mediating Role of Subjective Career Success: The Case of Korean R&amp;D Employees (Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık ve öznel kariyer başarısına etkisi: Kore'deki Ar-Ge çalışanları örneği)</p>	<p>Jae Seung Moon ve Suk Bong Choi (2016)</p>	<p>Çalışmada organizasyonel çıktılarla ilgili kariyer yönetimi davranışının önemini belirlemek için kariyer yönetim davranışının etkileri ve nesnel kariyer başarısı için kariyer gelişiminin izlenmesi ve çalışanların bu bağlamda organizasyonel bağlılığı incelenmiştir.</p> <p>Yöntem: Çalışmada Koreli çalışanların kariyer yönetim davranışı, kariyer gelişiminin organizasyon desteği, nesnel kariyer başarısı ve organizasyon bağlılığı arasındaki ilişki incelenmiştir. Kariyer yönetim davranışlarının kültürle oldukça alakalı olduğu varsayılmıştır. Araştırma Koreli çalışanlara anket yöntemiyle uygulanmıştır. Faktör analizi kullanılmıştır.</p> <p>Sonuç: Çalışmada şirketlerin kariyer yönetimi yaklaşımları organizasyonel bağlılığı artırmakta ve motivasyonla pozitif ilişkide olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde kariyer yönetimi uygulamaları bireysel kariyer hedeflerini de olumlu etkilemektedir.</p>
--	---	--

#### 4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın bu bölümünde Manisa Organize Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren Vestel Şirketler grubu bünyesinde çalışan ve belirli bir personel grubunu kapsayan ve anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı 1980'de fikri olarak temelleri atılan, 1990'dan sonra ise teorik ve uygulamalı araştırma konusu olan yeni kariyer yaklaşımlarını, işletme ve insan kaynakları yönetiminin önemli unsuru motivasyonla sınamaktır.

Araştırmanın kariyer planlama ve yönetimi bağlamında henüz gelişmekte olan yeni kariyer yaklaşımı yazınına hem teorik hem de ampirik bulgularla önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırmanın yeni kariyer yaklaşımlarıyla motivasyon bağımlı değişkeni arasındaki ilişkiyi sınaması açısından yapılan öncül çalışmadır.

#### 4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma Vestel Şirketler grubu bünyesinde üretim yapan Cooker (Pişiriciler) bölümü çalışanları üzerinde yapılmıştır. Dağıtılan 120 adet anketten 103

adet anket geri dönmüş, ancak 82 adet anket kullanışlı bulunarak analize tabi tutulmuştur. Çalışanların büyük çoğunluğu iş dünyasında mavi yaka olarak adlandırılan saha personelidir. Diğer yandan beyaz yakalı çalışanlar da ankete katılmış ve görüşleri alınmıştır.

Araştırmanın temel kısıtı, anket çalışmasının işgören üzerinde yarattığı isteksizliktir. Bu isteksizlik, anket sorularına verilen cevapların ileri bir zaman diliminde kendi aleyhine kullanılabileceği gibi yanlış bir öngöründen kaynaklanmaktadır. Bu yüzden araştırma sınırlı bir kümeyle tamamlanmıştır. Diğer yandan motivasyona etki edebilecek olan diğer değişkenlerin araştırmada kapsam dışına alınması bir diğer kısıt olarak ifade edilebilir.

#### **4.4. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma tarama modelidir. Araştırma ilgili kümeyle anket yöntemiyle uygulanmış bu yöntemle katılımcılardan iki bölümden oluşan bir anket formuna yanıt vermeleri istenmiştir. Anket formu toplamda 30 sorudan oluşmaktadır.

İlk bölümde katılımcıların kişisel ve demografik bilgileri elde edilmiş, diğer bölümde ise araştırmanın esas amacını merkeze alan sorular yöneltilmiştir. İlgili sorular kapsamlı bir alanyazın taraması yapılarak tespit edilmiş ve bunun sonucunda anket formuna eklenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünü oluşturan “Değerlendirme Soruları” kapsamında katılımcılara öncelikle kariyer yönetimi ve planlama algılarını anlamaya yönelik sorular sorulmuş, daha sonra yeni kariyer yaklaşımları (sınırsız, iki basamaklı, esnek ve portföy kariyer) ve bu yaklaşımların motivasyonla ilişkilendirilmesi bağlamında görüşler alınmıştır. 22 kapalı uçlu soru vasıtasıyla alınan bu görüşlere ilişkin ilk 9 soruda katılımcıların kariyer planlama ve yönetimi algıları ölçülmüştür. 10,11 ve 12. soruda sınırsız kariyer, 13,14 ve 15. soruda iki basamaklı kariyer, 16, 17 ve 18. soruda esnek kariyer ve 19, 20, 21 ve 22. soruda ise portföy kariyer yaklaşımları ve bu yaklaşımların katılımcılar üzerindeki motivasyonel etkisi ölçümlenmek istenmiştir.

Değerlendirme soruları yanında beş cevap seçeneği yer almaktadır. Anket çalışmasının puanlamasında “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”,

“Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmak üzere 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır.

Çalışmada uygulanan soru formu ekte sunulmuştur. Soru formu hazırlandıktan sonra, anketin çalışanlara uygulanması için işletmenin ilgili insan kaynakları yöneticileri ile görüşülerek birim amirleri aracılığıyla çalışanlara anket formu ulaştırılmıştır.

Yapılan anket çalışmasında elde edilen veriler bilgisayar ortamına işlenmiş ve ilgili veriler IBM SPSS 22 istatistik programı vasıtasıyla analize tabi tutulmuştur. Anket bulgularına istinaden yapılan istatistik analizler sonucunda 22 maddelik anketin Cronbach Alpha değeri 0,898 olarak saptanmıştır. Bu bağlamda soruların güvenilirliği % 89,8 gibi yüksek bir oranla test edilmiştir. Aşağıdaki tabloda soruların güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 3**  
**Güvenirlik Analizi Sonuçları (Alpha)**

Soru	Bağıntı Katsayısı	Veri Setinden Çıkması Halinde Alpha Değeri
1	0,515	0,893
2	0,492	0,894
3	0,525	0,893
4	0,336	0,897
5	0,448	0,895
6	0,472	0,894
7	0,548	0,892
8	0,373	0,897
9	0,578	0,892
10	0,478	0,894
11	0,465	0,894
12	0,454	0,895
13	0,41	0,896
14	0,554	0,892
15	0,673	0,889
16	0,573	0,892
17	0,45	0,895
18	0,467	0,894
19	0,539	0,893
20	0,596	0,891
21	0,562	0,892
22	0,628	0,891

#### 4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Kuramsal çerçeve ortaya konulduğunda çalışmanın temel hipotezi “yeni kariyer yaklaşımları kapsamında kariyer planlaması çalışan motivasyonunu etkiler” şeklindedir. Bu çalışmada bu iki değişken arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Diğer yandan literatürdeki uygulamalı çalışmalar incelendiğinde bu iki değişkenin birbirini kısmen etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda bu çalışmanın temel hipotezleri şunlardır:

**H1:** Yeni kariyer yaklaşımı kapsamında kariyer planlama uygulamaları çalışan motivasyonu üzerinde etkili bir değişkendir.

**H0:** Yeni kariyer yaklaşımı kapsamında kariyer planlaması uygulamaları çalışan motivasyonu üzerinde etkili bir değişken değildir.

#### 4.6. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Vestel Şirketler grubu Cooker (Ateşli Pişiriciler) bölümü çalışanları üzerinde yapılan anket çalışmasının ilk bölümünde katılımcıların demografik özellikleri, ikinci bölümünde ise katılımcıların verdiği cevaplara istinaden yeni kariyer yaklaşımları doğrultusunda kariyer planlamasının çalışan motivasyonuna etkisi analiz edilmiştir. Bir alt başlıkta demografik analizlere yer verilmiş olup, ikinci alt başlıkta ise motivasyon bağımlı değişkeni üzerinde yeni kariyer yaklaşımlarının etkisinin istatistiksel raporlamaları yer almaktadır. Analizler kapsamında daha akıcı bir anlatım sağlamak amacıyla yer yer tablolar eklenmiştir.

##### 4.6.1. Demografik Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde iki bölümden oluşan anket formunun ilk bölümünde yer alan kişisel bilgilere ilişkin yapılan analizin sonuçları verilmiştir.

**Cinsiyet Durumu:** Ankete katılan çalışanların 54'ünü erkekler (% 65,9), 28'ini kadınlar (% 34,1) oluşturmaktadır.

**Tablo 4**  
**Katılımcıların Cinsiyet Durumu**

Cinsiyet	Sıklık	Oran
Erkek	54	65,9 %
Kadın	28	34,1 %
Total	82	100,0 %

**Medeni Durum:** Katılımcıların 44'ü evli (% 53,7), 38'i (% 46,3) bekaardır.

**Tablo 5**  
**Katılımcıların Medeni Durumu**

Medeni Hal	Sıklık	Oran
Bekar	38	46,3 %
Evli	44	53,7 %
Total	82	100,0%

**Yaş Durumu:** Katılımcılardan 3 çalışan (% 3,7) 17-22 yaş aralığında, 31 çalışan (% 37,8) 23-28 yaş aralığında, 28 çalışan (% 34,1) 29-34 yaş aralığında, 18 çalışan (% 22) 35-40 yaş aralığında ve 2 çalışan (% 2,4) 41 ve üzeri yaştadır.

**Tablo 6**  
**Katılımcıların Yaş Durumu**

Yaş	Sıklık	Oran
17-22	3	3,7%
23-28	31	37,8%
29-34	28	34,1%
35-40	18	22,0%
41+	2	2,4%
Total	82	100,0%

**Öğrenim Durumu:** Katılımcılardan 13'ü (% 15,9) İlköğretim, 27'si Lise ve dengi (% 32,9), 13'ü Ön Lisans (% 15,9), 25'i Lisans (% 30,5) ve 4'ü Lisansüstü (% 4,9) eğitim seviyesindedir.

**Tablo 7**

**Katılımcıların Eğitim Durumu**

Öğrenim durumu	Sıklık	Oran
İlköğretim	13	15,9%
Lise	27	32,9%
ÖnLisans	13	15,9%
Lisans	25	30,5%
Lisansüstü	4	4,9%
Total	82	100,0%

**İşletmedeki Çalışma Süresi:** Katılımcılardan 29'u (% 35,4) firmada 0-1 yıl, 33'ü (% 40,2) 2-5 yıl, 13'ü (% 15,9) 6-10 yıl, 7'si (% 8,5) 11-15 yıl arası çalışmaktadır.

**Tablo 8**

**Katılımcıların İşletmedeki Çalışma Süresi**

Çalışma Süresi	Sıklık	Oran
0-1 yıl	29	35,4%
2-5 yıl	33	40,2%
6-10 yıl	13	15,9%
11-15 yıl	7	8,5%
Total	82	100,0%

**İşletmedeki Unvan Durumu:** İşletmede 37 çalışan (% 45,1) Eleman, 10 çalışan (% 12,2,) Mühendis, 9 çalışan (% 11) Bölüm Sorumlusu (Şef, Amir vb.), 3 çalışan (% 3,7) İdari Personel, 3 çalışan (% 3,7) Orta Düzey Yönetici, 20 çalışan (% 24,4) Tekniker ünvanıyla iş görmektedir.



**Tablo 9**

**Katılımcıların İşletmedeki Unvan Durumu**

Unvan	Sıklık	Oran
Eleman	37	45,1%
Mühendis	10	12,2%
Bölüm Sorumlusu (Şef, Amir vb.)	9	11,0%
İdari İşlerde Çalışan Beyaz Yakalı (Ofis Sorumlusu, Sekreter vb.)	3	3,7%
Orta Düzey Yönetici	3	3,7%
Tekniker	20	24,4%
Total	82	100,0%

**Terfi Durumu:** Çalışanlardan 22'si (% 26,8) işletmede terfi aldığını, 60'ı (% 73,2) terfi almadığını beyan etmiştir.

**Tablo 10**

**Katılımcıların İşletmedeki Terfi Durumu**

Terfi Durumu	Sıklık	Oran
Evet, aldım.	22	26,8%
Hayır, almadım	60	73,2%
Total	82	100,0%

**Kariyer Planlama Durumu:** Katılımcılardan 23'ü (% 28,0) işletmede kendisine kariyer planlaması yapıldığını söylemiş, 35 çalışan (% 42,7) ise yapılmadığı yönde katılım göstermiştir. 24 çalışanın (% 29,3) ise bu konuda fikri yoktur.

**Tablo 11**

**Katılımcıların İşletmede Kariyer Planlama Durumu**

Kariyer Planlama	Sıklık	Oran
Evet, yapılmaktadır.	23	28,0%
Hayır, yapılmamaktadır.	35	42,7%
Bilmiyorum	24	29,3%
Total	82	100,0%

**4.6.2. Yeni Kariyer Yaklaşımı ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular**

Çalışmanın bu bölümünde ankete katılan Vestel Şirketler grubu çalışanlarının kariyer planlama algılarından hareketle yeni kariyer yaklaşımlarının motivasyonları üzerindeki etkileri analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Mevcut veri setine ait özet istatistikler incelendiğinde çalışanlara yöneltilen 22 soruya verilen cevap ortalamasının 2,635; minimum değer 2,317; maksimum değer 2,988; ortalama aralıklarının 0,671 ve varyans dağılımlarının 0,037 olduğu görülmektedir. Aşağıdaki tabloda soruların cevap ortalama ve standart değerleri verilmiştir.

**Tablo 12****Anket Sorularının Ortalama ve Standart Değerleri**

Soru	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamadan Standart Sapma
1	2,83	1,16	0,13
2	2,9	1,03	0,11
3	2,8	1,15	0,13
4	2,76	0,99	0,11
5	2,98	1,07	0,12
6	2,76	1,05	0,12
7	2,99	1,13	0,12
8	2,49	1,08	0,12
9	2,7	1,06	0,12
10	2,7	1,07	0,12
11	2,68	0,9	0,1
12	2,43	1,05	0,12
13	2,7	1,01	0,11
14	2,51	1,21	0,13
15	2,57	1,04	0,12
16	2,49	0,92	0,1
17	2,56	1,03	0,11
18	2,4	0,91	0,1
19	2,52	1,11	0,12
20	2,52	1,07	0,12
21	2,38	1,04	0,11
22	2,32	0,98	0,11

Ortalama değerler incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların 2.99 ortalama değerle öne çıkardığı 7 numaralı madde “Hedeflediğim kariyere ulaşmak için yeterli motivasyona sahibim” maddesidir. Yine 2,98 ortalama değere sahip 5 numaralı “Çalıştığım kurumda uygulanan kariyer yönetimi, bana kendimi gerçekleştirebilme ve yeteneklerimi sergileyebilme olanağını sunmasından ötürü motivasyonumu artırmaktadır” maddesi de katılımcılardan yüksek değer almıştır. Bu maddenin yüksek oranla değerlendirilmesi çalışanların motivasyonu açısından kariyer yönetiminin önemine dikkat çekmektedir. Öte yandan en düşük değeri alan 22 numaralı “Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek girişimci davranırım” maddesi katılımcıların portföy kariyer anlayışını benimsemedikleri veya az benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir. Aynı şekilde girişim ve kendi iş alanı üzerinde işgören olma arzusuna yönelik algıyı ölçümleyen 21 numaralı “Kişisel

becerilerim doğrutusunda kendi mesleğimi kendi iş yerimde yapıyor olmak motivasyonumu artırmaktadır” maddesi de 2,38 ortalamaıyla değerlendirme soruları iğerisinde dűşűk bir ortalamada kalmıştır.

Araştırmanın esas konusunu oluşturan yeni kariyer yaklaşımları doğrutusunda kariyer planlamanın çalışan motivasyonuna etkisini belirlemek amacıyla ۆlekler arası korelasyon (bağıntı) analizi yapılmıştır, ilgili analize ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Ölçekler arası ilişkiyi tahmin etmek üzere yapılan korelasyon (bağıntı) analizi sonuçları incelendiğinde kariyer planlama ile ilişkilendirilmiş 1-9. soruların yeni kariyer yaklaşımlarına yۆnelik maddeleri içeren 10-22. sorularla ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır. Korelasyon katsayısı olan  $r$ ;  $0,2 > r$  eşitsizliğinde zayıf korelasyon veya korelasyon yok;  $0,2 < r < 0,4$  aralığında zayıf korelasyon;  $0,4 < r < 0,6$  aralığında orta şiddette korelasyon;  $0,6 < r < 0,8$  aralığında yűksek korelasyon;  $0,8 < r$  eşitsizliğinde ise çok yűksek korelasyon şeklinde ifade edebilir ve yorumlanabilir.

**Tablo 13****Korelasyon (Bağıntı) Analizi Sonuçları**

KORELASYON		Kariyer planlama motivasyon ilişkisi	İki basamaklı kariyer motivasyon ilişkisi	Sınırsız kariyer motivasyon ilişkisi	Esnek kariyer motivasyon ilişkisi	Portföy kariyer motivasyon ilişkisi
Kariyer planlama motivasyon ilişkisi	Pearson Correlation	1	,430**	,528**	,386**	,392**
	Sig. (2-tailed)		0	0	0	0
	N (Toplam)	82	82	82	82	82
İki basamaklı kariyer motivasyon ilişkisi	Pearson Correlation	,430**	1	,581**	,565**	,586**
	Sig. (2-tailed)	0		0	0	0
	N (Toplam)	82	82	82	82	82
Sınırsız kariyer motivasyon ilişkisi	Pearson Correlation	,528**	,581**	1	,406**	,386**
	Sig. (2-tailed)	0	0		0	0
	N (Toplam)	82	82	82	82	82
Esnek kariyer motivasyon ilişkisi	Pearson Correlation	,386**	,565**	,406**	1	,632**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0		0
	N (Toplam)	82	82	82	82	82
Portföy kariyer motivasyon ilişkisi	Pearson Correlation	,392**	,586**	,386**	,632**	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	
	N (Toplam)	82	82	82	82	82

\*\* Korelasyon çift yönlü 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Analiz tablosu incelendiğinde kariyer planlamayı içeren 1-9. soru ölçeklerinin ortalaması 13-15. maddelerdeki iki basamaklı kariyerle olan korelasyon katsayı değeri  $r = 0,430$  olarak tahmin edilmiştir. Bu da kariyer planlama ile iki basamaklı kariyer yaklaşımına yönelik motivasyon arasındaki ilişkide zayıfa yakın fakat orta şiddette bir bağıntı olduğu şeklinde yorumlanabilir. Araştırmada kariyer planlama ile sınırsız kariyer ( 10-12. Maddeler) arasında korelasyon katsayısı  $r = 0,528$  olarak tahmin edilmiş olup kariyer planlama ile sınırsız kariyer motivasyonu arasında orta şiddette bir bağıntı tahmin edilmiştir. Diğer yandan araştırmada 16-18. Maddelerde ölçümlenmek istenen esnek kariyerin motivasyonu ile kariyer planlama arasında zayıf bir ilişki olduğuna yönelik bulgular vardır. ( $r = 0,386$ ). Buna paralel olarak kariyer planlama ile ilişkilendiren ve araştırmada 19-22. Maddelerde yer alan portföy

kariyer motivasyonu ile kariyer planlama arasında zayıf bağıntı söz konusu edilebilir. ( $r = 0,392$ ).

#### **4.6.3. Demografik Bulgularla Motivasyona Yönelik Tutumların Değerlendirilmesi**

Araştırmada katılımcıların demografik bilgilerini toplamak amacıyla anket formunun birinci bölümünde yaş, cinsiyet, eğitim durumu vb. sorular verilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan katılımcıların ilgili demografik bilgileriyle ikinci bölümde yöneltilen kariyer yaklaşımlarına yönelik motivasyon güdüsü arasında karşılaştırmalı analizlere yer verilmiştir. İlgili analizler tablolar yardımıyla açıklanmış ve yorumlanmıştır.

Cinsiyete göre kariyer planlamanın motivasyona etkisini yorumlamak üzere kadın ve erkek gruplarının sorulara verdiği cevaplar ortalama bazında incelenmiş ve katılım oranları açıklanmıştır. Aşağıdaki tabloda ilgili ortalamalara ilişkin tablo verilmiştir.

**Tablo 14****Cinsiyete Göre Motivasyon Tutumları Ortalama Değerleri**

Soru	Ortalama (Erkek)	Ortalama (Kadın)
1	2,87	2,75
2	2,91	2,89
3	2,93	2,57
4	2,83	2,61
5	3,07	2,79
6	2,83	2,61
7	3,09	2,79
8	2,41	2,64
9	2,78	2,54
10	2,94	2,21
11	2,81	2,43
12	2,46	2,36
13	2,76	2,57
14	2,61	2,32
15	2,8	2,14
16	2,57	2,32
17	2,57	2,54
18	2,41	2,39
19	2,5	2,57
20	2,48	2,61
21	2,46	2,21
22	2,37	2,21

Cinsiyete göre yeni kariyer yaklaşımı bağlamında kariyer planlama uygulamalarının motivasyona etkisi analiz edildiğinde ilgili ortalamalarda erkek grubunun kadınlara göre motivasyonunun daha yüksek olduğu görülmektedir. En yüksek katılım alan “Hedeflediğim kariyere ulaşmak için yeterli motivasyona sahibim” maddesi erkeklerde 3,09 ortalama ile öne çıkmaktadır. Bu soruya ilişkin kadınların oranı 2,79’dur. Yine yüksek katılım oranıyla “Çalıştığım kurumda uygulanan kariyer yönetimi; bana kendimi gerçekleştirebilme ve yeteneklerimi sergileyebilme olanağı sunmasından ötürü motivasyonumu artırmaktadır” maddesinde erkeklerin ortalaması 3,07 iken kadınların cevap ortalaması 2,79’dur. Ortalamalar incelendiğinde genel olarak erkeklerin kadınlara oranla daha fazla motivasyon sahibi oldukları görülmektedir.

İlgili ortalama değerlerin motivasyonla anlamlı ilişki durumunu incelemek amacıyla yapılan t-testi analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 15**

**Cinsiyet Farkının Motivasyona İlişkisi (T-Testi)**

Bağımsız İki Grup Arasındaki Farkların Testi										
t-test for equality of means										
Ortalama Değerler		f	Sig	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error	Interval of Dif. (%95)	
									Lower	Upper
	Equal Variances Assumed		0,666	0,417	1,462	80	0,148	0,2005	0,1371	0,0724
Equal Variances Not Assumed				1,533	62,415	0,13	0,2005	0,1307	0,0608	0,4617
Sig.(2) 0,0148 > 0,05 olduğundan anlamlı ilişki tespit edilememiştir.										



Araştırmaya katılan katılımcıların medeni duruma göre motivasyon tutumlarına yönelik cevap ortalamaları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 16**

**Medeni Duruma Göre Motivasyon Tutumları Ortalama Değerleri**

Soru	Ortalama (Bekar)	Ortalama (Evli)
1	3,00	2,68
2	3,03	2,8
3	2,71	2,89
4	2,61	2,89
5	3,03	2,93
6	2,61	2,89
7	2,89	3,07
8	2,45	2,52
9	2,71	2,68
10	2,63	2,75
11	2,71	2,66
12	2,5	2,36
13	2,5	2,86
14	2,74	2,32
15	2,55	2,59
16	2,45	2,52
17	2,45	2,66
18	2,47	2,34
19	2,53	2,52
20	2,71	2,36
21	2,39	2,36
22	2,45	2,2

İlgili tablo incelendiğinde en yüksek ortalamanın “Hedeflediğim kariyere ulaşmak için yeterli motivasyona sahibim” maddesi olduğu görülmektedir. Bu maddeyi 3,07 ortalama ile evli katılımcıların daha fazla benimsedikleri anlaşılmaktadır. Bekar katılımcıların en çok katılım gösterdiği “Çalıştığım kurumda uygulanan kariyer yönetimi; bana kendimi gerçekleştirebilme ve yeteneklerimi sergileyebilme olanağı sunmasından ötürü motivasyonumu artırmaktadır” maddesi 3,03 ortalamadadır, bu maddeye ilişkin evlilerin katılım oranı 2,93’tür.

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumuna göre motivasyon tutumlarına yönelik cevap ortalamaları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 17**

**Eğitim Durumuna Göre Motivasyon Tutumları Ortalama Değerleri**

Soru	Ortalama (İlköğretim)	Ortalama (Lise)	Ortalama (Ön Lisans)	Ortalama (Lisans)	Ortalama (Lisansüstü)
1	2,46	2,59	3,38	3,00	2,75
2	2,62	2,78	2,85	3,20	3,00
3	2,77	2,70	2,69	2,96	3,00
4	2,92	2,78	2,62	2,76	2,50
5	2,92	2,67	3,00	3,32	3,00
6	2,77	2,59	2,54	3,04	2,75
7	2,92	2,81	2,77	3,20	3,75
8	2,77	2,44	2,46	2,48	2,00
9	2,54	2,48	2,38	3,12	3,00
10	2,92	2,56	2,38	2,88	2,75
11	2,85	2,33	2,62	2,96	3,00
12	2,69	2,11	2,62	2,48	2,75
13	2,77	2,48	2,69	2,80	3,25
14	2,23	2,37	2,54	2,92	1,75
15	2,77	2,41	2,46	2,72	2,50
16	2,38	2,37	2,54	2,68	2,25
17	2,62	2,63	2,23	2,72	2,00
18	2,46	2,44	2,15	2,48	2,25
19	2,46	2,59	2,77	2,44	2,00
20	2,38	2,37	2,85	2,52	3,00
21	2,31	2,37	2,77	2,28	2,00
22	2,23	2,22	2,62	2,36	2,00

İlköğretim mezunlarının en çok benimsedikleri maddenin 2,92 ortalama ile “Çalıştığım kurum içerisinde hiyerarşik (aşağıdan yukarıya doğru) bir terfi politikası uygulanmaktadır” ve “Çalıştığım kurumda edindiğim becerilerin ilerleyen zamanlarda kendi kariyer planıma olumlu katkı yapacağını düşünüyorum” olduğu görülmektedir. Daha az katılım gösterdikleri madde ise 2,23 ortalama ile “Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım” olduğu görülmektedir. İlköğretim mezunlarının sahip olduğu ortalama değerler incelendiğinde bu grubun girişimcilik yönünün zayıf olduğu şeklinde bir yorum yapılabilir.

Lise mezunlarının en çok benimsedikleri madde 2,81 ortalama ile “Hedeflediğim kariyere ulaşmak için yeterli motivasyona sahibim” olduğu görülmektedir. Daha az katılım gösterdikleri madde ise 2,11 ortalama ile “Kişisel kariyer gelişimim ile ilgili daha iyi fırsatlar yakaladığımda yeni iş ortamlarını düşünebilirim” olduğu görülmektedir. Lise mezunlarının yeni kariyer yaklaşımlarına yönelik daha muhafazakar davrandıkları söylenebilir.

Ön lisans mezunlarının en çok benimsedikleri madde 3,38 ortalama ile “Çalıştığım kurumda kariyer; bireyin ilgi alanlarını, beklentilerini, kişilik özelliklerini, davranış ve değerlerini içermektedir” olduğu görülmektedir. En az katılım gösterdikleri madde ise 2,15 ortalama ile ‘Yeni proje ve programlara olanak sağlayan bir alanda kariyerime devam etmek isterim’ olduğu görülmektedir. Lise mezunlarına paralel olarak ön lisans mezunu katılımcıların da yeni kariyer yaklaşımı anlayışına yönelik kariyer planlama tutumları tutuktur.

Lisans mezunlarının en çok benimsedikleri madde 3,32 ortalama ile “Çalıştığım kurumda uygulanan kariyer yönetimi; bana kendimi gerçekleştirebilme ve yeteneklerimi sergileyebilme olanağı sunmasından ötürü motivasyonumu artırmaktadır olduğu görülmektedir. En az benimsedikleri madde ise 2,28 ortalama ile “Kişisel becerilerim doğrultusunda kendi mesleğimi kendi iş yerimde yapıyor olmak motivasyonumu artırmaktadır” olduğu görülmektedir. Lisans seviyesinde mezuniyet derecesine sahip katılımcıların bu tutumu daha çok örgütsel bağlılığına sadakat şeklinde yorumlanabilir.

Lisansüstü mezunlarının en çok benimsedikleri konu 3,75 ortalama ile ‘Hedeflediğim kariyere ulaşmak için yeterli motivasyona sahibim’ olduğu görülmektedir. En az benimsedikleri konu ise 1,75 ortalama ile ‘Çalıştığım örgütlerde yönetsel pozisyonlara gelebilmek için kendimi sürekli geliştirmeyi hedeflerim’ olduğu görülmektedir. Lisansüstü dereceli katılımcıların motivasyona yönelik tutumlarında kendilerine güvenli oldukları yorumu yapılabilir. Öte yandan yönetsel pozisyonlara yönelik kendini geliştirme çabası bu seviyede bir eğitime sahip çalışanlar için olumlu karşılanmamıştır. Bunun nedeninin yeterli donanıma ve bilgiye halihazırda sahip olduklarını düşünmeleri olabilir.

Araştırmaya katılan katılımcıların yaşlarına göre motivasyona yönelik tutumlarına ait cevap ortalamaları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 18**

**Yaş Durumuna Göre Motivasyon Tutumları Ortalama Değerleri**

Soru	Ortalama (17-22 Yaş )	Ortalama (23-28 Yaş)	Ortalama (29-34 Yaş)	Ortalama (35-40 Yaş)	Ortalama (41 ve üzeri Yaş)
1	1,67	2,90	3,07	2,72	1,00
2	2,00	2,87	3,11	3,00	1,00
3	2,33	2,74	3,04	2,83	1,00
4	3,00	2,61	2,89	2,83	2,00
5	1,67	2,97	3,18	2,67	5,00
6	2,33	2,42	3,04	2,83	4,00
7	1,33	2,87	3,18	3,17	3,00
8	1,00	2,32	2,64	2,83	2,00
9	1,33	2,52	2,89	2,89	3,00
10	2,67	2,42	2,96	2,72	3,00
11	2,67	2,52	2,86	2,67	3,00
12	2,00	2,13	2,43	2,94	3,00
13	2,00	2,48	2,96	2,72	3,00
14	2,67	2,42	2,36	3,06	1,00
15	1,67	2,29	2,79	2,94	2,00
16	1,33	2,39	2,43	2,89	3,00
17	2,67	2,13	2,86	2,83	2,50
18	2,67	2,23	2,50	2,50	2,50
19	2,33	2,42	2,79	2,44	1,50
20	2,67	2,39	2,64	2,72	1,00
21	2,33	2,35	2,25	2,78	1,00
22	1,67	2,26	2,32	2,61	1,50

Ortalama değerler incelendiğinde “17-22” yaş aralığına sahip katılımcıların 3,00 ortalama ile “Çalıştığım kurum içerisinde hiyerarşik (aşağıdan yukarıya doğru) bir terfi politikası uygulanmaktadır” maddesini benimsemişlerdir. Bu yaş grubunun kariyer planlama konusunda daha istekli olduğu söylenebilir ve bu hususta kariyer kelimesi onlar açısından dikey bir yol haritası şeklinde algılanmış olabilir. Ancak öte yandan bu grubun girişimcilik ve yeni fırsatlara karşı gösterdikleri tutum oldukça zayıftır. “23-28” yaş aralığının ise en fazla 2,97 ortalama ile “Çalıştığım kurumda uygulanan kariyer yönetimi; bana kendimi gerçekleştirebilme ve yeteneklerimi sergileyebilme olanağı sunmasından ötürü motivasyonumu artırmaktadır” maddesine

katıldıkları görülmektedir. En az ortalamayı ise 2,13 ile “Sürekli aynı tip çalışmaktansa proje bazlı çalışmak isterim” maddesi olduğu görülmektedir. Bu yaş grubunun örgütsel ilişkilerin daha sıkı olduğu bir kurumda çalışma isteklerinin var olduğu görülmektedir. “29-34” yaş aralığındaki katılımcılar ise en fazla ortalamayı 3,18 ile ‘Çalıştığım kurumda uygulanan kariyer yönetimi; bana kendimi gerçekleştirebilme ve yeteneklerimi sergileyebilme olanağı sunmasından ötürü motivasyonumu artırmaktadır’ maddesinde yakalamıştır. Bu yaş grubu işyerindeki kariyer serüvenlerine olan bağlıklarının motive olmalarıyla direk bağlantılı olduğunu düşünmektedir. “35-40” yaşlarındaki katılımcıların ise genel olarak motivasyonlarını korudukları söylenebilir. Diğer tüm ortalamalar tabloda yer almaktadır.

#### **4.6.4. Araştırmayla İlgili Diğer Bulguların Değerlendirilmesi ve Yorumlar**

Çalışmanın bu bölümünde analiz sonuçlarına istinaden farklı değişkenlerle sınanan sonuçlar verilmiş ve yorumlanmıştır. Bunun yanı sıra soru bazında katılımcı cevaplarının analizi verilmiştir. İlgili verilerin analizi, yorumu ve değerlendirilmesi tablolarla desteklenmiştir.

Anket yöntemiyle toplanan bilgilerin detaylandırılması ve daha spesifik sonuçlara ulaşılması ve bu sonuçların değerlendirilmesi bağlamında katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumları ve işletmede çalıştıkları süre (yıl bazında) ile motivasyon tutumları arasındaki ilişkileri sınamak amacıyla T testi ve Anova testi uygulanmıştır. Bu testler sonucunda ilgili değişkenlerle kariyer planlamaya yönelik motivasyon tutumları üzerinde anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Aşağıdaki tabloda anket formunun ikinci bölümünde yer alan ve asıl amacı yeni kariyer yaklaşımlarına yönelik kariyer planlama uygulamalarının çalışan motivasyonuna etkisini ölçmek olan değerlendirme sorularına katılımcıların verdikleri cevaplar soru bazlı olarak yer almaktadır. Tablo ilgili sorulara ait alınan cevapların sayısına yönelik bir veri seti oluşturmaktadır.

**Tablo 19****Anket Cevaplarının Sayısal Analizi (Veri Seti)**

Soru	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
1	8 (%9,8)	11 (%13,4)	9 (%11)	37 (%45,1)	17 (%20,7)	82(%100)
2	5 (%6,1)	9 (%11)	14 (%17,1)	36 (%43,9)	18 (%22)	82(%100)
3	7 (%8,5)	14 (%17,1)	10 (%12,2)	38 (%46,3)	13 (%15,9)	82(%100)
4	4 (%4,9)	10 (%12,3)	11 (%13,6)	36 (%44,4)	20 (%24,7)	81(%100)
5	8 (%9,8)	14 (%17,1)	13 (%15,9)	24 (%29,3)	23 (%28)	82(%100)
6	3 (%3,8)	16 (%20)	12 (%15)	32 (%40)	17 (%21,3)	80(%100)
7	8 (%9,9)	15 (%18,5)	10 (%12,3)	29 (%35,8)	19 (%23,5)	81(%100)
8	3 (%3,7)	9 (%11)	8 (%9,8)	33 (%40,2)	29 (%35,4)	82(%100)
9	6 (%7,5)	7 (%8,8)	14 (%17,5)	34 (%42,5)	19 (%23,8)	80(%100)
10	4 (%5)	10 (%12,5)	17 (%21,3)	34 (%42,5)	15 (%18,8)	80(%100)
11	2 (%2,4)	7 (%8,5)	19 (%23,2)	36 (%43,9)	18 (%22)	82(%100)
12	3 (%3,7)	9 (%11)	11 (%13,4)	37 (%45,1)	22 (%26,8)	82(%100)
13	2 (%2,5)	12 (%14,8)	18 (%22,2)	31 (%38,3)	18 (%22,2)	81(%100)
14	5 (%6,2)	7 (%8,6)	7 (%8,6)	34 (%42)	28 (%34,6)	81(%100)
15	3 (%3,8)	13 (%16,3)	12 (%15)	40 (%50)	12 (%15)	80(%100)
16	1 (%1,2)	9 (%11)	16 (%19,5)	38 (%46,3)	18 (%22)	82(%100)
17	4 (%4,9)	9 (%11)	14 (%17,1)	35 (%42,7)	20 (%24,4)	82(%100)
18	2 (%2,4)	6 (%7,3)	12 (%14,6)	41 (%50)	21 (%25,6)	82(%100)
19	5 (%6,2)	7 (%8,6)	14 (%17,3)	30 (%37)	25 (%30,9)	81(%100)
20	2 (%2,4)	8 (%9,8)	11 (%13,4)	31 (%37,8)	30 (%36,6)	82(%100)
21	7 (%8,6)	33 (%40,7)	33 (%40,7)	5 (%6,2)	3 (%3,7)	81(%100)
22	5 (%6,1)	31 (%37,8)	5 (%6,1)	39 (%47,6)	2 (%2,4)	82(%100)

İlgili soru maddelerine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların yeni kariyer yaklaşımları bağlamında kariyer planlama algısını ölçümlemeye yönelik 1-9. madde aralığındaki sorulara katılımcıların ağırlıklı katılım gösterdikleri ve bu maddeleri benimsedikleri söylenebilir. Kariyer planlamanın motivasyona yönelik tutumunu değerlendirme amacıyla hazırlanan (madde 5) “Çalıştığım kurumda uygulanan kariyer yönetimi; bana kendimi gerçekleştirebilme ve yeteneklerimi sergileyebilme olanağı sunmasından ötürü motivasyonumu artırmaktadır.” Maddesine katılımcılardan 47’si (katılıyorum ve tamamen katılıyorum) katılım göstermiştir. “Hedeflediğim kariyere ulaşmak için yeterli motivasyona sahibim.” Maddesi ise motivasyon değişkenini katılımcılar üzerinde ölçen diğer bir maddedir ve katılımcılardan yüksek katılım yüzdesi elde etmiştir. Öte yandan bu maddeye bazı katılımcıların (% 18,5 oranla) katılmadığı görüşü de ortaya çıkmıştır.

10-12. Madde aralığındaki sınırsız kariyere yönelik motivasyon tutumlarını ölçümleyen soru dilimine verilen cevaplarda katılım yüksek kalmıştır. 11. “Mesleki bilgi ve birikimimi çalıştığım kurumun örgütsel yapısı dışında da kullanabileceğimi görmek motivasyonumu artırmaktadır.” Maddesinde kararsız sayısı diğer maddelere oranla yüksek kalsa da 54 katılımcı bu maddeye katılım göstererek motivasyonlarının olumlu yönde geliştiğine yönelik seçim yapmıştır.

13-15. Madde aralığındaki iki basamaklı kariyere yönelik motivasyon tutumu sorularına katılımcılar genel olarak olumlu katılım gösterebilir de 13. “Teknik alanda çalışanların yönetim alanında daha kolay ilerleyebileceğini düşünüyorum.” Ve 15. “Çalıştığım kurumda eğitim branşı, teknik becerileri ve mesleki geçmişi farklı çalışanlara farklı kariyer planlama desteği sunulmaktadır.” maddelerine “katılmıyorum” seçeneği bu dilim içerisinde yüzde payı bağlamında yüksek kalsa da 15. Maddeye “katılıyorum” seçeneğinin yüzde 50 oranla katılım alması iki basamaklı kariyerin, ilgili işletmedeki kariyer planlama olanaklarının yeni yaklaşımlarla paralel işlediği yorumuyla değerlendirilebilir.

16-18. Madde aralığındaki esnek kariyer tutumlarına ilişkin maddelerde “kararsızım” seçeneğinin katılımcılar tarafından tercih edildiği görülmektedir. Diğer yandan esnek kariyer tutumunun temel düşüncesinden hareketle katılımcıya yöneltilen 17. “Sürekli aynı tip çalışmaktansa proje bazlı çalışmak isterim.” Maddesi katılımcılardan yüksek oranda katılım almıştır. Bu sayede katılımcıların esnek kariyer tutumlarına çok da uzak olmadıkları yorumu yapılabilir.

19-22. Madde aralığında ve portföy kariyer yaklaşımına yönelik tutumları ölçümleyen sorularda olumsuz anlamda geri dönüş alındığı görülmektedir. Anketin bu dilimi dışında diğer dilimlerinden “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” yanıtları yüksek oranda kalırken, bu ölçek diliminde “katılmıyorum” ve “kararsızım” seçenekleri katılımcılar tarafından yüksek yüzde payıyla işaretlenmiş ve bu kariyer yaklaşımına katılımcıların olumsuz bir tutum aldığı görülmektedir.

## SONUÇ

Günümüze kadar hayli karmaşık bir yapı haline gelerek değişen iş ilişkileri bugün farklı bir boyutta ve zeminde incelenmeye başlamıştır. Bu bağlamda modern iş yaşamının olmazsa olmaz kavramlarından “kariyer” kavramının da yeniden yorumlanmaya veya kavramsal yelpazesinin geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Bütün bunlar yeni sözcüğünün kattığı anlama göre kariyer kavramını farklı bir noktada tartışma zemini yaratma arzusundan hareketle kariyere yeni bir yaklaşım modeli içeren “yeni kariyer yaklaşımı” anlayışını beraberinde getirmiştir. Bir başka deyişle yönetsel boyutta açıklanmaya muhtaç ilişkilerin çatı bir kavram altına alınması gereği “yeni kariyer” anlayışını doğurmuştur. Bu doğrultuda iş yaşamı pratiğinde gelişen ilişkiler bir model oluşturularak kavramsallaştırılmış ve isimlendirilmiştir.

İş yaşamının ve üretimin temel dinamiği motivasyon kavramı ise temelde işgörenin güdülenmesiyle başlayan ve potansiyeli olan bir güçtür. Bu gücü harekete geçirme gereği, yönetsel örgütlenmenin varoluşuyla örtüşmektedir. Birbiri ile aynı amacı taşıyan kişiler aynı nesnel hedeflerin belirleyicisi olarak motive olur ve üretirler. Bu da iş yaşamının en belirgin faaliyetlerinden birisidir.

Bu çalışma değişen iş yaşamına paralel motivasyon güdüsünün değişen iş ilişkilerindeki yerini tespit edebilmek amacıyla yapılmıştır. Bu bağlamda literatürden faydalanarak tespit edilen dört yeni kariyer yaklaşımının motivasyonla olan ilişkisi hem yazınsal hem de ampirik olarak incelenmiş ve yorumlanmıştır. İlgili kariyer yaklaşımları sınırsız kariyer, iki basamaklı kariyer, esnek kariyer ve portföy kariyer yaklaşımlarıdır. İsimlerini işgörme faaliyeti ve şekli üzerinden alan bu yaklaşımlarla bireyin ve/veya çalışanın işgörme motivasyonu üzerindeki etkisine yönelik yapılan değerlendirmeler ışığında, genel olarak bu yaklaşımları içeren bir kariyer planlama sürecinin motivasyona etkisinin var olduğu söylenebilir.

Yeni kariyer yaklaşımları bağlamında yürütülen kariyer planlama çalışmalarının motivasyon üzerindeki etkisini tespit edebilmek ve gözlemleyebilmek adına saha çalışması yapılması uygun bulunmuştur. Buna istinaden ilgili yeni kariyer literatürü taranarak oluşturulan anket formu Manisa’da faaliyet gösteren Türkiye’nin önemli kuruluşlarından Vestel Şirketler Grubu bünyesindeki Ateşli Pişiriciler Bölümü (Cooker) çalışanlarına uygulanmıştır.



İlgili veri setinin analizi sonucunda yeni kariyer yaklaşımları bağlamında kariyer planlama sürecinin motivasyona çeşitli düzeylerde etkili olduğu görülmüştür. Yeni kariyer yaklaşımına yönelik kariyer planlama sürecinin motivasyon türlerine etkisini tahmin edebilmek adına yapılan regresyon analizinde anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Öte yandan sorulara ait ortalama değerler ele alındığında da kariyer planlama sürecinin motivasyon güdüsü üzerinde etkili olabileceği yorumu yapılmıştır.

Yeni kariyer yaklaşımlarından sınırsız kariyer yaklaşımın diğer motivasyon türleri üzerindeki etkilerine yönelik yapılan analizler sonucunda sınırsız kariyer yaklaşımının motivasyonu kısmen / orta şiddette etkilediği tahmin edilmiştir. Bu bağlamda örgütler üstü ilişkileri ve değişik işverenler arasındaki hareketliliğin bir tarifi olan sınırsız kariyer yaklaşımının motivasyon üzerinde etkili olduğu savı geçerli olabilir.

Yeni kariyer yaklaşımlarından iki basamaklı kariyer yaklaşımının diğer motivasyon türleri üzerindeki etkilerine yönelik yapılan analizle sonucunda ise iki basamaklı kariyer yaklaşımının motivasyonu kısmen / orta şiddette etkilediği tahmin edilmiştir. Teknik elemanların dikey olarak hem iyi bir teknik eleman hem de iyi birer yönetici olma fırsatını ortaya koyan iki (çift) basamaklı kariyer yaklaşımının yapılan analizler neticesinde motivasyon türleri üzerinde etkili olduğu tahmin edilmiştir.

Yeni kariyer yaklaşımları doğrultusunda esnek kariyer yaklaşımının ise motivasyon üzerindeki etkisine yönelik tahmin yine kısmen / orta şiddette olduğu yönündedir. Kendi kariyerini kendi yönetme arzusu taşıyan işgörenin sürekli kendini geliştirerek farklı proje ve örgütlerle iş ilişkilerini geliştirme şansını ortaya koyan esnek kariyer yaklaşımının yapılan analizler çerçevesinde motivasyon türleri üzerinde etkili olduğu yorumu yapılabilir.

Araştırmada katılımcıların daha uzak bir kariyer planlama yolu olarak gördüğü portföy kariyer yaklaşımının motivasyon üzerinde etkili olduğu söylenebilse de, verilere göre bu etkinin oldukça düşük olduğu yorumu yapılabilir. Bağımsız çalışma kavramına denk düşen portföy kariyer yaklaşımının işgören motivasyonu

üzerindeki düşük etkisine yönelik bulgular, Vestel çalışanlarının örgüt dışında kendilerine ait bir kariyer olanağını düşünmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Özetle, bu çalışmanın bir sonucu olarak yeni kariyer yaklaşımı bağlamında yürütülen kariyer planlama faaliyetleri işgören motivasyonu üzerinde etkilidir, ancak bu etki sınırlıdır ve kısmendir. Bu bağlamda ilgili sonuç çalışmanın temel hipotezini doğruladığı gibi, literatürde yapılan çalışmaları da sonuçları bakımından desteklemektedir. İş yaşamında aidiyet duygusunun bir yansıması olan örgütlenme ve örgütsel çalışma şekli çalışanlar açısından kariyer planlarının en güvenilir ve korunaklı yerleridir. Çünkü örgütlerde yapay basamaklar vardır ve işgören bu basamakları kendi kariyer merdiveni olarak algılamaktadır. Ancak öte yandan değişen koşullar ve örgütsel yapıların artık çözülmeye başlamasıyla kişi kendi kariyerini de yönetilebilir hale getirmektedir. Bu bağlamdaki yeni kariyer teorileri de iş yaşamında güçlü birer modeldir ve işgörenin kariyeri açısından kullanışlı olmaya başlamıştır. Bu kullanışlılık halinin kişinin işgörme potansiyelini ortaya çıkarmakta olduğu söylenebilir, onu çalışmaya ve üretmeye motive ettiği şeklinde yorumlanabilir.

Yeni kariyer yaklaşımına yönelik işletmelerde uygulanan veya uygulanmakta olan kariyer yönetimi uygulamaları iki açıdan değerlendirebilir. Bunlardan ilki yeni kariyer yaklaşımları doğrultusundaki bireyci yaklaşımın yenilik ve gelişim fenomenine dayanmasıdır. Liberal görüşün bireyin başının çaresine bakabilme öngörüsüyle de örtüşen bu yaklaşım zamanın ruhuna uygun olmakla birlikte gerçekçi olarak tanımlanabilir. İkincisi ise bireyi başat bir aktör olarak tanımlayan bu yaklaşımın sosyal güvenlik ve örgütsel yapılanma güdüsünü zayıflatarak bireyi, yüksek sermaye gücüne karşı savunmasız ve yalnız bırakabileceği vurgusu göz ardı edilmemelidir. Bu bağlamda birey kendi kariyerini kendi seçme yetisine sahip olmakla birlikte, bu toplumsal ve işgücü yapılanmasının hukuki çerçevede yasal zemine oturtulması önemlidir, bu konuda kamu otoritesinin de etkin bir faktör olarak devrede bulunması uygun olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akat İ., Budak G. ve Budak G. (1994). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Aytaç S. (2005). Çalışma Yaşamında Kariyer. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Barutçugil İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul:Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu S. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Bingöl D. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Can H. ve Kavuncubaşı Ş. (2005). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çetinkanat C. (2000). Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dinçer Ö. ve Fidan Y. (1999). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Dündar G. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi içinde 6. bölüm Kariyer Geliştirme. ss.263-295. İ.Ü.İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul. Beta Yayınevi.
- Efil İ. (1999). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Erdoğan N. (2003). Kariyer Geliştirme. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren E. (1989). Yönetim Psikolojisi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 105.
- Eren E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren E. (2015). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ereş F. ve Çalık T. (2006). Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Fındıkçı İ. (2002) İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Gümüş S. ve Sezgin B. (2012). Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Koçel T. (2015). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Yayınları.
- Maslow Abraham H., Motivation and personality, Harper & Row Publishers, Third Edition, 1987.
- Mucuk İ. (2005). İşletme Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Okakın N. (2009). Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Özden C. (2008), Başarılı Bir Hayat İçin Kariyer Planlaması ve Yönetimi. İstanbul: Ödül Yayınları.
- Sabuncuoğlu Z. (1984), Çalışma Psikolojisi. Bursa:Uludağ Üniversitesi İİBF Yayını.
- Sabuncuoğlu Z. (1994). Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler. Bursa: Rota Ofset
- Sabuncuoğlu Z. Tüz M. (2003) Örgütsel Psikoloji. Bursa: Furkan Ofset.
- Sevinç E. (2010) Kariyer Planlama ve Yönetimi. İstanbul: Kitap Yayınevi.
- Şimşek M.Ş., Çelik A., Akgemci T., Soysal A., (2004). Kariyer Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, Ş. Akgemci T., Çelik A. (2008) Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Gazi Yayınları.
- Tortop N. (1994). Personel Yönetimi. Ankara.
- Yalım D.(Ed.). (2005). İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler. İstanbul: Hayat Yayıncılık

## SÜRELİ YAYINLAR

Akın A. (2005), "Takım Kariyer Modeli" İle Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25.

Arslan H.B. (2009). Ekonomi Bakış Açısından Örgütsel Küçülme. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 61(2), 17-31.

Ateş H., Yıldız B., Yıldız H., (2012). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir mi?: Ampirik Bir Araştırma, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 7(2) 2012, ss.147-162.

Chudzikowski K. (2012). Career Transitions and Career Success In The 'New' Career Era. Journal of Vocational Behavior. 81, 298-306.

Çerik Ş. Bozkurt S. (2010) Çalışanların Örgütsel Sosyalleşme ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. S.35. ss. 77-87.

Demirel Y. (2009). Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. S.15, s.115-132.

Dikili A. (2012). Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. C.17, S.2, 473-484.

Doğan S. ve Demiral Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (32), 47-80.

Egan T.M., Upton M.G: & Lynham S.A. (2006). Career Development: Load-Bearing Wall or Window Dressing? Exploring Definitions, Theories and Prospect for HRD-Related Theory Building. Human Resource Development Review.5(4).442-477

Elibol H. (2005). Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

Erdoğmuş N. (2002). Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim. Kocaeli Üniversitesi.

Erdoğmuş N. Koçer S. (2009) Televizyon Yayıncılığı Sektöründe Çalışan Profesyonellerin Kariyerinin “Sınırsız Kariyer Kuramı” Açısından İncelenmesi, Uluslararası 7. Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı. Yalova: Yalova Üniversitesi-İstanbul Üniversitesi 30-31 Ekim-1 Kasım 2009.

Eren E., Erdil O., Zehir C. (2000) Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret Ve Maaş Yönetim Sistemi. Doğuş Üniversitesi Dergisi. (1)2, 100-123.

Eryiğit S. (2000). Kariyer Yönetimi, Kamu-İş Dergisi, 6(1).

Fidan Y. (2001). İş Süreçlerinin Yeniden Değerlendirilmesi. İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 23-24,157-169.

Gümüştekin G.E. (2004). Organizasyonlarda Ölçek Küçültme ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı:12.

Gürer A., Solmaztürk Ah. Tın U. (2014). Çalışanların Örgütsel Destek ve Kariyer Çapası Algıları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Kayseri: Melikşah Üniversitesi Örgütsel Davranış Kongresi. ss.721-727.

Hall D.T. & Mirvis P.H. (1995). The New Career Contract: Developing The Whole Person at Midlife and Beyond. Boston University. Journal Of Vocational Behavior. 47, 269-289.

Hall D.T. & Moss J.E. (1998). New Protean Career Contract: Helping Organizations Employees Adapt. The Wall Street Journal. January 17.

Herr E.L. (2001). Career Development and Its Practice: A Historical Perspective. The Career Development Quarterly. 49, 196-211

,Hoekstra H.A. (2011). A New Roles Model of Career Development. Journal of Vocational Behavior. 78, 159-173.

İbrahimoglu N. ve Aydınçelebi M. (2013). Kariyer Bağlılığı ve Öz-Yetkinliğin Görev Performansına Etkisi: Sigortacılık Sektöründe Bir Araştırma. AİBU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 13(2), 249-273.

Kale E. ve Özer S. (2012). İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi. 7(2).

Kanbur A. ve Salihoğlu G.H. (2014). Çalışanların Sınırsız ve Değişken Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğinin Rolü Üzerine Bir Araştırma. Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(2), 27-58.

Karcıoğlu F. ve Türker E. (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(2), ss.121-140.

King Z. (2004). Career Self-Management: Its Nature, Causes and Consequences. Journal of Vocational Behavior. 65, 112-133.

Kayalar M. ve Özmutaf M. (2009). Bireysel Kariyer Planlamasının İş Tatminine Etkisi: Akademik ve İdari Personelde Karşılaştırmalı Bir Çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 14(1), 239-254.

Koçer S. (2015) Ulusal Basın Köşe Yazarlarının Kariyerlerinin Sınırsız Kariyer Yaklaşımı Açısından İncelenmesi. Global Media Journal TR Edition, 6 (11). ss. 305-338.

Kong H. & Yan Q. (2014). The Relationships Between Learning Satisfaction and Career Competencies. International Journal of Hospitality Management. 41, 133-139

Kuşlivan Z. (1999), “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları”, Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Y.3, S.3, ss.55-64.

Küçük F. (2007). Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon - Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 44(511), 75.94.

Moon J.S. & Choi S.B. (2016). The Impact of Career Management on Organizational Commitment and the Mediating Role of Subjective Career Success: The Case of Korean R&D Employees. *Journal of Career Development*. 1-18.

Onay M. ve Vezneli Z. (2012). Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer: Akademisyenlerin Kariyer Yaşamı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. Cilt:4 No:1

Onay M. ve Zel U. (2011). Kişi-Kültür Uyumunun Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(2), 265-278.

Ölçer F. (2005) Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.25. 1-26.

Örücü E. ve Kanbur A.(2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*,15(1), 85-97.

Özdemir Y. (2013). Marmara Üniversitesi'ndeki İşletmelerin İK Yöneticilerinin Kariyer Anlayışındaki Değişime Yönelik Değerlendirmeleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 22(1), 257-274.

Öztürk Z. ve Dündar H. (2003). Örgütsel Motivasyon Ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.

Parlak Z. ve Özdemir S. (2011). Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 60, 1-60.

Rodrigues R., Guest D., Oliviera T., & Alfes K. (2015). Who Benefist From Independent Careers? Empoloyees, Organizations or Both?. *Journal of Vocational Behavior*. 91, 23-24.

Quigley N.R. & Tymon W.G. (2006). Toward an Integrated Model of Intrinsic Motivation and Career Self-Menagement. *Villanova University*. 11(6).

Sakal Ö. Yıldız S. (2015) Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerleri, Kariyer Çapaları ve Kariyer Tatmini İlişkisi. *İzmir: e-Journal of Yasar University*. 10(40). ss.6612-6623.



Seçer B. ve ınar E. (2011). Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 18(2), 49-62.

Seymen O.A., (2004). Geleneksel Kariyerden Sınırsız ve Dinamik Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 23(1), 79-114.

Soysal A. (2006). Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları; Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme. Çimento İşveren Dergisi.

Taşlıyan M., Arı N.Ü. ve Duzman B. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama Ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi 3(2), 232-241.

Templer A.J. & Cawsey T.F. (1999). Rethinking Career Development in an Era of Portfolio Careers. Career Development International. MCB University Press. 4(2), 70-76.

Tunçer P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 203-233.

Tunçer P. (2013) Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon. Sayıştay Dergisi. S.88. 87-108.

Tüz M.V. (2003). Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar. Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(4), 169-176.

Uçkan B. (1998). Küreselleşme ve Devletin İş Piyasasındaki Rolü. Anadolu Üniversitesi sayı:2 Cilt:12

Ünal B., Gizir S. (2014) Öğretim Elemanlarının Baskın Kariyer Çapalarının İncelenmesi: Mersin Üniversitesi Örneği. Kuram ve Uygulamada Eğitim (EDAM) 14(5). ss. 1743-1765

Wiener Y. & Vardi Y. (1980). Relationships Between Job, Organization and Career Commitments and Work Outcomes-An Integrative Approach. Organizational Behavior and Human Performance. Cleveland State University, 26, 81-96.

Zaleska K.J. & Menezes L.M. (2007). Human Resources Development Practices and Their Association With Employee Attitudes

### **TEZLER**

Aydın E.B. (2007). Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi.

Aytekin İ. (2011). Kültürün Kariyer Hareketliliğine Etkisi: Sınırsız Kariyer Perspektifinde Kültürler Arası Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi.

Çakmak K.Ö. (2011). Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüt Bağlılığın Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Dolu B. (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi. Süleyman Demirel Üniversitesi.

Gültekin D. (2010). Örgütsel Kariyer Planlama Ve İş Tatmini Etkileşimi Ve Altın Çini İşletmesinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.

Gürel M.T. (2010). Kariyer Planlamada Yetkinliklerin Önemi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.

Kabadayı S. (2013). Kariyer Yönetiminin Çalışanın kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi.

Kırçı Z. (2007). Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme Ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi.

Kurtoğlu E. (2010). Kariyer Yönetiminin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi.

Pilavcı D. (2007). Bilgi Çağında Değişen Kariyer Yaklaşımı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi.

Taşdemir S. (2013). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi. Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, İdari Uzmanlık Tezi, Ankara.

Ünver Y. (2005), İşletmelerde Kariyer Yönetimi Ve Performans Değerlendirme Sistemleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi.

### İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.makalemarketi.com/kisisel-gelisim/egitim/2414-kariyer-ve-insan.html#ixzz37OUPtCCg>

[www.tdkterim.gov.tr](http://www.tdkterim.gov.tr)

<http://www.yenimakale.com/yeni-kariyer-yaklasimlari.html#ixzz21GgfD5K2>

<http://www.makaleler.com/bilim-makaleleri/bireyler-ve-kariyer-yonetimi-kapsami.htm>

<http://ikademi.com/kariyer-planlama/185-kariyer-kavramina-tarihsel-yaklasim.html>

<http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/499-orgutsel-degisimler-ve-yeni-kariyer-yaklasimlari.html>

<http://www.capital.com.tr/ayni-sirkette-kac-yil-calisilir-haberler/18522.aspx>

<http://www.capital.com.tr/sirkete-baglilik-ciroyu-arttirir-mi/19410.aspx>

## **EKLER**

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu, yeni kariyer yaklaşımları doğrultusunda kariyer planlamanın çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini saptamak üzere T.C. Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli YL öğrencisi Mustafa TURAN tarafından Yüksek Lisans Tezi'nde kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Anket formunda katılımcı tarafından cevap verilmesi istenen soruların doğru ya da yanlış cevabı kesinlikle yoktur. Önemli olan ankette yer alan sorulara tutarlı ve samimi cevap verilmesidir. Bu çalışmada katılımcı olarak sizden istenen, verilen ifadelerin ilgili ölçekler yardımıyla sizinle ne kadar bağdaştığını değerlendirmenizdir. Bu değerlendirmeyi ilgili ölçekteki ifadelere (X) işareti koyarak yapabilirsiniz.

İlgili cevaplarınız belirtilen tez araştırması dışında başka bir amaçla kullanılmayacak olup, çalışmada bilimsel etik kurallarına uygun olarak hareket edildiğini bilmenizi isteriz.

Katılımınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

## **ANKET FORMU**

### **1. Cinsiyetiniz nedir?**

- Kadın
- Erkek

### **2. Medeni haliniz nedir?**

- Evli
- Bekar

### **3. Yaşınız kaçtır?**

- 17-22
- 23-28
- 29-34
- 35-40
- 41 ve üzeri

**4. Öğrenim durumunuz nedir?**

- İlköğretim
- Lise
- Ön Lisans (2 yıllık veya dengi yüksek okul mezunu)
- Lisans (4 yıllık veya dengi fakülte veya yüksek okul mezunu)
- Lisansüstü

**5. Bulduğunuz işletmede ne zamandır çalışıyorsunuz?**

- 0-1 (yıl)
- 2-5 (yıl)
- 6-10 (yıl)
- 11-15 (yıl)
- 16 (yıl) ve üzeri

**6. Bulduğunuz işletmede hangi unvan ile çalışıyorsunuz?**

- Eleman
- Tekniker
- Mühendis
- İdari İşlerde Çalışan Beyaz Yakalı (Ofis Sorumlusu, Sekreter vb.)
- Bölüm Sorumlusu (Şef, Amir vb.)
- Orta Düzey Yönetici
- Üst Düzey Yönetici

**7. Bulduğunuz işletmede terfi (bulunulan pozisyondan bir üst seviyeye geçmek) aldınız mı?**

- Evet, aldım.
- Hayır, almadım.

**8. Bulduğunuz işletmede size kariyer planlaması yapılmakta mıdır?**

- Evet, yapılmaktadır.
- Hayır, yapılmamaktadır.
- Bilmiyorum.

**9. Aşağıdaki sorular yeni kariyer yaklaşımları doğrultusunda kariyer planlamanın işletme çalışanlarının motivasyonu açısından önemini saptayabilmek amacıyla hazırlanmıştır. İfadelerden her biri için size göre en uygun olan katılma derecenize ait seçeneği işaretleyiniz.**

S.NO	DEĞERLENDİRME SORULARI	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalıştığım kurumda kariyer; bireyin ilgi alanlarını, beklentilerini, kişilik özelliklerini, davranış ve değerlerini içermektedir.					
2	Çalıştığım kurumda kariyer yönetimi; çalışanın sahip olduğu yeteneklerinin geliştirilmesi yoluyla kurum içerisindeki ilerleyişin ya da yükselişin planlanmasıdır.					
3	Çalıştığım kurumda; kariyer planlama, kariyer yollarını tanıma ve bilgilendirme çalışmaları yapılmaktadır.					
4	Çalıştığım kurum içerisinde hiyerarşik (aşağıdan yukarıya doğru) bir terfi politikası uygulanmaktadır.					
5	Çalıştığım kurumda uygulanan kariyer yönetimi; bana kendimi gerçekleştirebilme ve yeteneklerimi sergileyebilme olanağı sunmasından ötürü motivasyonumu artırmaktadır.					
6	Çalıştığım kurumda uygulanan kariyer yönetimi; saygınlık, statü, güç, prestij, tanınma ve başarılı olma gibi ihtiyaçlarımı karşılamaktadır.					
7	Hedeflediğim kariyere ulaşmak için yeterli motivasyona sahibim.					
8	Günümüz istihdam koşullarını düşünerek sürekli kendimi geliştirmeyi hedeflerim.					
9	Çalıştığım kurumun amaçları ile bireysel amaçlarımı uyumlu kılan kariyer yönetimi, motivasyonum üzerinde olumlu etki yapmaktadır.					
10	Çalıştığım kurumda edindiğim becerilerin ilerleyen zamanlarda kendi kariyer planıma olumlu katkı yapacağını düşünüyorum.					
11	Mesleki bilgi ve birikimimi çalıştığım kurumun örgütsel yapısı dışında da kullanabileceğimi görmek motivasyonumu artırmaktadır.					
12	Kişisel kariyer gelişimim ile ilgili daha iyi fırsatlar yakaladığımda yeni iş ortamlarını düşünebilirim.					
13	Teknik alanda çalışanların yönetim alanında daha kolay ilerleyebileceğini düşünüyorum.					
14	Çalıştığım örgütlerde yönetsel pozisyonlara gelebilmek için kendimi sürekli geliştirmeyi hedeflerim.					
15	Çalıştığım kurumda eğitim branşı, teknik becerileri ve mesleki geçmişi farklı çalışanlara farklı kariyer planlama desteği sunulmaktadır.					
16	Farklı uzmanlık alanlarına yönelik, farklı gruplarla çalışarak bilgi ve birikim seviyemin artması kariyer planımı olumlu yönde etkilemektedir.					
17	Sürekli aynı tip çalışmaktansa proje bazlı çalışmak isterim.					

18	Yeni proje ve programlara olanak sağlayan bir alanda kariyerime devam etmek isterim.					
19	Herhangi bir işletmeye bağlı olmaksızın kendi kariyer planıma uygun, kişisel becerilerimi kullanarak çalışmak isterim ve bu beni motive eder.					
20	Herhangi bir işletmeye bağlı olmaksızın kişisel becerilerim doğrultusunda kendi işimi kurmak isterim.					
21	Kişisel becerilerim doğrultusunda kendi mesleğimi kendi iş yerimde yapıyor olmak motivasyonumu artırmaktadır.					
22	Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.					

