

TC.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE KARIYER PLANLAMANIN
MOTİVASYONA ETKİSİ
TÜRK TELEKOM BURSA BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nihan GÖKSEL

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ersin KAVİ

Mayıs - 2012

TC.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE KARIYER PLANLAMANIN
MOTİVASYONA ETKİSİ
TÜRK TELEKOM BURSA BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nihan GÖKSEL (411200905)

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri**

Bu tez 20.07.2012 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

- Kabul
Red
Düzeltilme

Jüri Üyesi

- Kabul
Red
Düzeltilme

Jüri Üyesi

- Kabul
Red
Düzeltilme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Nihan GÖKSEL

31.05.2012

ÖNSÖZ

“Bilişim sektöründe kariyer planlamanın motivasyona etkisi Türk Telekom Batı II Bölge Müdürlüğü’nde yapılan araştırma” adındaki bu çalışma kariyer planlama sürecinin çalışanları motive edip etmediğinin analiz edilmesi açısından araştırmaya değer bulunmuştur.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd.Doç. Dr. Ersin Kavi’ye, araştırma aşamasında yardımcı olan tüm çalışma arkadaşlarıma, tezimi hazırlayabilmem için işimden izin almam konusunda anlayışlarını esirgemeyen yöneticilerim ve araştırma anketlerini yanıtlayan tüm katılımcılara teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca yüksek lisans eğitimim süresince bana her konuda destek olan değerli aileme ve fedakârlıklarını hiçbir zaman esirgemeyen Tolga Sevim’e sonsuz teşekkür eder, çalışmamın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

Nihan GÖKSEL

31.05.2012

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KAVRAMSAL BOYUT	5
1.1. Kariyer Kavramı	5
1.1.1. Kariyer Aşamaları	6
1.1.1.1. Kariyer Keşif Dönemi.....	7
1.1.1.2. Örgüte Giriş ve Kariyer Başlangıcı.....	7
1.1.1.3. Kariyer Ortası.....	7
1.1.1.4. Kariyer Sonu	8
1.1.1.5. Emeklilik.....	8
1.1.2. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler	9
1.1.3. Kariyer Engelleri.....	10
1.2. Kariyer Planlama Kavramı	11
1.2.1. Kariyer Planlamanın Amaçları ve Faydaları.....	14
1.2.2. Kariyer Planlamanın Boyutları	18
1.2.2.1. Kariyer Planlamanın Bireysel Boyutu	19
1.2.2.1.1. Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamaları	19
1.2.2.2. Kariyer Planlamanın Örgütsel Boyutu.....	21
1.2.2.2.1. Örgütsel Kariyer Planlamanın Aşamaları	21
1.2.2.2.2. Örgütsel Kariyer Planlama Teknikleri	22
1.2.3. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlamasının Uyumlaştırılması	24
1.2.4. Kariyer Planlamada Karşılaşılan Sorunlar	25

1.2.4.1. Kariyer Planlamada Özel Sorunlar	25
1.2.4.2. Kariyer Dönemi Sorunları.....	26
1.3. Kariyer Yönetimi Kavramı	27
1.3.1. Kariyer Yönetiminin Amaçları	29
1.3.2. Kariyer Yönetiminin Önemi ve Sağladığı Faydalar	30
1.3.3. Kariyer Yönetimi Uygulamaları	32
1.4. Motivasyon Kavramı	34
1.4.1. Motivasyon Sürecinin İşleyişi.....	36
1.4.1.1. Gudu ve Çeşitleri	36
1.4.1.2. Güdülerin Özellikleri	37
1.4.2. Motivasyon Teorileri	37
1.4.2.1. Kapsam Teorileri	38
1.4.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	39
1.4.2.1.2. Çift Faktör Teorisi	42
1.4.2.2. Süreç Teorileri	43
1.4.2.2.1. Bekleyiş Teorileri	44
1.4.2.2.1.1. Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Kuramı.....	44
1.4.2.2.1.2. Lawler-Porter Modeli	46
1.4.2.2.2. Eşitlik Teorisi.....	47
1.4.3. Motivasyonu Özendirici Araçlar.....	48
1.4.3.1. Maddi Araçlar	48
1.4.3.2. Psiko-sosyal Araçlar	48
1.4.3.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar.....	50
BÖLÜM 2: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE KARIYER PLANLAMA VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ	52
2.1. Bilişim ve Bilişim Teknolojileri Sektörü	52
2.1.1. Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisi.....	53
2.1.2. Bilgi Toplumunda İnsan Kaynağı ve İnsan Kaynakları Yönetimi.....	53
2.1.3. Bilişim Sektöründe Çalışma İlişkileri ve Kariyer.....	54
2.2. Kariyer Planlama ve Motivasyon İlişkisi.....	56
2.2.1. Bireysel Kariyer Planlama ve Motivasyon İlişkisi	61

2.2.2. Örgütsel Kariyer Planlama ve Motivasyon İlişkisi.....	65
2.2.3. Kariyer Engelleri ve Motivasyon İlişkisi.....	72
2.2.4. Motivasyon Araçları ve Kariyer Planlama İlişkisi.....	75
2.3. Bilişim Sektöründe Kariyer Planlama ve Motivasyon İlişkisi.....	80
BÖLÜM 3: TÜRK TELEKOM'DA YAPILAN BİR ARAŞTIRMA.....	84
3.1. Türk Telekomünikasyon Hakkında Genel Bilgi.....	84
3.2. Araştırmanın Amacı.....	85
3.3. Araştırmanın Kapsamı.....	85
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	85
3.5. Araştırmanın Hipotezi.....	87
3.6. Bulgular ve Değerlendirme.....	89
3.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	89
3.6.1.1. Çalışanların Unvanlarına Ait Bilgiler.....	89
3.6.1.2. Çalışanların Cinsiyetlerine Ait Bilgiler.....	90
3.6.1.3. Çalışanların Medeni Durumuna Ait Bilgiler.....	90
3.6.1.4. Çalışanların Yaş Durumlarına Ait Bilgiler.....	90
3.6.1.5. Çalışanların Öğrenim Durumlarına Ait Bilgiler.....	91
3.6.1.6. Çalışanların Çalışma Sürelerine Ait Bilgiler.....	91
3.7. Katılımcıların Kariyer Planlama ve Motivasyon Konusundaki Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular.....	92
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	124
KAYNAKÇA.....	127
EKLER.....	136
ÖZGEÇMİŞ.....	140

KISALTMALAR

Diğ: Diğerleri

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı)

TT: Türk Telekom

BT: Bilgi Teknolojileri

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Kariyer Aşamalarıyla Bireysel Gereksinimler Arasındaki İlişki.....	59
Tablo 2: İş ve Gereksinimlerin Tatmini	67
Tablo 3: Soruların Güvenirlilik Analizi Sonuçları	87
Tablo 4: Çalışanların Unvanlarına Göre Dağılımı	89
Tablo 5: Çalışanların Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	90
Tablo 6: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	90
Tablo 7: Çalışanların Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	91
Tablo 8: Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	91
Tablo 9: Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	92
Tablo 10: Sorulara Ait Minimum, Maksimum Verilen Değerler, Ortalama ve Standart Sapma Tablosu	92
Tablo 11: Kariyer Planlama-Motivasyon Korelasyon Analizi.....	94
Tablo 12: Kariyer Planlama-Motivasyon Regresyon Analizi	94
Tablo 13: Kariyer Kavramına Yönelik Yanıtlarının Dağılımı	95
Tablo 14: Kariyer Kavramı ile Unvan Durumunun Karşılaştırılması.....	96
Tablo 15: Kariyer Kavramı ile Hizmet Yılı'nın Karşılaştırılması.....	96
Tablo 16: Kariyer Planlama Kavramına Yönelik Yanıtlarının Dağılımı	97
Tablo 17: Kariyer planlama ile Unvan Durumunun Karşılaştırılması	98
Tablo 18: Kariyer Planlama ile Hizmet Yılı'nın Karşılaştırılması.....	99
Tablo 19: Kariyer planlama Çalışmalarına Yönelik Yanıtlarının Dağılımı	100
Tablo 20: Terfi Olanaklarına Yönelik Yanıtların Dağılımı	100
Tablo 21: Açık Pozisyonlara Yönelik Yanıtların Dağılımı.....	101

Tablo 22: Açık Pozisyonlar ile Yaş Durumunun Karşılaştırılması.....	102
Tablo 23: Mesleki Geçmişlere Yönelik Yanıtların Dağılımı	103
Tablo 24: Mesleki Geçmişler ile Cinsiyet ve Hizmet Yılıının Karşılaştırılması	104
Tablo 25: Kariyer Planlama ve Motivasyona Yönelik Yanıtların Dağılımı	105
Tablo 26: Kariyer Planlama-Motivasyon ve Unvanlara Yönelik Karşılaştırma.....	106
Tablo 27: Yöneticiler Tarafından Desteklenmeye Yönelik Yanıtların Dağılımı.....	107
Tablo 28: Çalışanların Yöneticileri Tarafından Desteklenmesi ile Sorunların Çözümlemesinin Karşılaştırılması	108
Tablo 29: Bireysel İhtiyaçlara Yönelik Yanıtların Dağılımı.....	109
Tablo 30: Bireysel İhtiyaçlar ile Bireysel Tatmine Yönelik Yanıtların Karşılaştırılması..	110
Tablo 31: Bireysel Gelişime Yönelik Yanıtların Dağılımı	111
Tablo 32: Bireysel Gelişme ve Amaçların Uyumlaştırılmasına Yönelik Yanıtların Karşılaştırılması	112
Tablo 33: Gereksinimlere Yönelik Yanıtların Dağılımı	113
Tablo 34: Gereksinimler ile Hizmet Yılıının Karşılaştırılması	114
Tablo 35: Kariyer Planlama Aşamalarına Yönelik Yanıtların Dağılımı.....	115
Tablo 36: Kariyer Planlama Aşamaları ile Hizmet Yılıının Karşılaştırılması	116
Tablo 37: Kariyer Planlamada İletişime Yönelik Yanıtların Dağılımı	117
Tablo 38: Kariyer Planlamada İletişim ile Unvanlara Yönelik Yanıtların Karşılaştırılması	118
Tablo 39: Terfi Olanaklarına Yönelik Yanıtların Dağılımı	119
Tablo 40: Terfi Olanakları ile Unvanlara Yönelik Yanıtların Karşılaştırılması	120
Tablo 41: Kariyer Planlama Sorunlarının Çözümüne Yönelik Yanıtların Dağılımı....	121
Tablo 42: Bireysel Hedefler ile Örgütsel Hedeflerin Uyumlaştırılmasına Yönelik Yanıtların Dağılımı	122

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlama	18
Şekil 2: Motivasyon Süreci.....	37
Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi Motivasyon Süreci	40
Şekil 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	40
Şekil 5: Vroom Motivasyon Modeli	46
Şekil 6: Lawler Porter Motivasyon Modeli	47
Şekil 7: Motivasyon Süreci.....	57
Şekil 8: Tatmin ve Tatminsiz Edicilerin Karşılaştırılması	70
Şekil 9: Kariyer Planlaması	72

ÖZET

Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Bilişim Sektöründe Kariyer Planlamanın Motivasyona Etkisi ve Türk Telekom Bursa Bölge Müdürlüğü Örneği	
Tezin Yazarı: Nihan GÖKSEL	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ersin Kavi
Kabul Tarihi: 20.07.2012 (ek)	Sayfa Sayısı: VIII (ön kısım) + 136 (tez) + 5
Anabilimdalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilimdalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri	
<p>Günümüzün iş dünyasında, şirketlerin ayakta durabilme ve diğer şirketlerle rekabet edebilme güçleri, sahip oldukları kaynakları en verimli ve en etkin biçimde kullanabilme becerilerine bağlıdır. Son yıllarda, çalışanların işletmelerin en değerli kaynağı olduğunun anlaşılması sonucu örgütlerin insana ve onun yönetimine verdikleri önemin artmasına neden olmuştur. Bu durum çalışanların daha verimli çalışmalarını sağlayacak en önemli etmenlerden olan kariyer planlama ve motivasyon ile ilgili araştırmalarda da artışa neden olmuştur.</p> <p>Bu çalışmada günümüz insan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden biri olan kariyer planlamanın çalışan motivasyonu üzerine olan etkisi incelenmiştir. Bu amaçla öncelikle kariyer planlama, kariyer yönetimi ve motivasyon kavramları incelenmiştir. Uygulama bölümünde ise kariyer planlamanın çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında, Bursa'daki Türk Telekom Bursa Bölge Müdürlüğü'nde çalışan 171 kişiye, hazırlanan anket formu aracılığı ile sorular sorulmuştur. Alınan cevapların analizi sonucunda kariyer planlama ve motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Yapılan analizlerle de kariyer planlamanın çalışanlar tarafından bilindiği ve kariyer planlama uygulamalarının çalışanların motivasyon düzeylerini etkilediği ortaya çıkmıştır. Ancak Türk Telekom içerisinde kariyer planlama uygulamalarının yetersiz kaldığı ve bu durumun da çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır.</p>	
Anahtar kelimeler: Kariyer, Kariyer Planlama, Motivasyon	

SUMMARY

Yalova University Insitute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis

Title of the Thesis: The Effects of Career Planning on Employee Motivation and Türk Telekom Bursa Regional Directorate Sample	
Author: Nihan GÖKSEL	Supervisor: Ass.Prof.Dr. Ersin Kavi
Date: 20.07.2012 (ek)	No. of pages : VIII (ön kısım) + 136 (tez) + 5
Department: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Subfield: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri	
<p>In today's business world, the power of surviving and competing with other companies is related to use the resources efficiently and effectively. In recent years, as a result of an understanding of employees' most valuable resources of enterprises, has led to increase in the importance that given to human and human management. This also has led to an increase in career planning and motivation researches, which is one of the most important factors to ensure employees work more efficiently.</p> <p>In this study, the effect of career management on employee motivation is examined as one of the most important tasks of today's human resource managemet. For this purpose, firstly, the terms career planning, career management and motivation are investigated. In the application phase, the effects of career development on employee motivation are examined. Within the scope of this research, 171 employees from Türk Telekom Regional Directorate in Bursa, are surveyed via a survey form. As a result of the analysis of the responses, a statistically significant relationship between career planning and motivation have been identified. According to the analysis, it has emerged that career planning is known by the employees and career planning applications affect the level of employee motivation. However, in Türk Telekom, career planning practices are inadequate and it has emerged that this situation affects employees' motivation negatively.</p>	
Anahtar kelimeler: Career, Career Planning Motivation	

GİRİŞ

Günümüzde bilgi çağının gereği olarak hızlı gelişen teknoloji ve iletişim olanakları ile birlikte sosyal ve ekonomik alanlarda büyük değişimler yaşanmaktadır. Sosyal ve ekonomik alanlarda yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler karşısında rekabet piyasasında da artışlar meydana gelmektedir. Yoğun teknoloji kullanımı, bilgiye önem verilmesi şirketlerin birbiri ile olan rekabetini daha da arttırmaktadır.

Çalışma hayatında görülen bu değişimler şirketlerin politikalarını değiştirmesine ve yapısal olarak değişmesine neden olmuştur. Şirketler daha önce var olan ve uygulanan klasik yaklaşımları bırakıp, rekabet ortamında verimliliklerini arttıracak politikalara yönelmektedir. Şirketlerin küreselleşme olgusuyla artan rekabet ortamlarında verimli olabilmesi, bunun sürdürülebilir hale getirilerek, başarılı olması sadece yapısal kaynaklarla değil, insan kaynağına verilen önem ile sağlanmaktadır.

Rekabette üstünlük sağlayabilmenin, verimli çalışarak diğer şirketlerden farklı olabilmenin inancında olan şirketler İnsan Kaynakları Yönetimi adı altında yürütülen çalışmalara geniş yer vermeye başlamışlardır. Bu çalışmalarda, şirketlerde nitelikli insanların çalışması, insanların işlerine ve şirketlerine olan aidiyet duygusunun artması, huzurlu ve mutlu çalışma ortamlarının sağlanması ve çalışanların motivasyonlarının artırılması amacıyla birçok uygulamaya yer verilmiştir. Bu uygulamaların sağlanabilmesi, şirket içerisindeki bireylerin hedefleri ile şirketin belirlemiş olduğu amaç ve politikaların birbirine uyumlaştırılması, bireylerin beklentilerinin gerçekleştirilmesi ile onlara değer verilmesi ve verimliliklerinin artırılması ile şirkete olan faydalarının artırılmasının sağlanarak, şirket amaçlarına ulaşılması kariyer planlama uygulamalarını ön plana çıkarmaktadır.

Kariyer planlama; kişinin kendi bilgi, ilgi, beceri, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesi; işletme içi-dışı kariyer olanaklarının tanımlanması, kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması, kariyer planlarının hazırlanması ve planların uygulanması süreçlerini içermektedir. Kariyer planlama; çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir. Çalışanların işlerinde daha mutlu ve daha verimli olmalarını sağlamaktadır (Bingöl, 2005: 283). Ayrıca geleceğini tahmin

edebilen, kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip ve kendini işine adanmış çalışanlar yaratmaktadır. Kariyer planlama ile çalışanlar kendi bilgilerini test edip, yeteneklerini değerlendirme fırsatı yakalamaktadır. İşletmeler ise kariyer planlama ile bireysel eğitim ihtiyaçlarını belirleme, çalışanların iş başarısını değerlendirme, işe bağlılığını artırma, motivasyonunu artırma imkânı bulmaktadır.

Çalışanlar, şirketlerin uygulamak istediği politikalar doğrultusunda belirlediği amaçlara ulaşmasına ve diğer şirketlerden farklı olarak şirket imajı kazanılmasına olanak verirken çalışanların da sorumluluk alabilme, bağımsız çalışma, üst pozisyonlara geçebilme, iyi ve huzurlu çalışma ortamlarında çalışma, eğitim ve gelişim olanaklarının sunulması, takdir edilme, ödüllendirilme gibi istekleri olmaktadır. Çalışanların bu istek ve beklentileri karşılanmadıkça şirketlerin amaçları ile bireylerin amaçları uyum sağlayamayacaktır. Dolayısıyla şirketler, çalışanlarının amaç ve beklentilerini olumsuz bir faktör olarak görmemeli aksine şirketin başarısı için katkı olacağını düşünülmesi gerekmektedir ve bu amaçla kariyer planlama uygulamalarına önem verilmesi gerekmektedir.

Çalışmanın Önemi

Değişen çalışma koşulları artan rekabet piyasalarında şirketlerin varlıklarını koruyabilmeleri, başarıları olabilmeleri ve nitelikli insan gücü ile diğer şirketlerden farklı olabilmeleri amacıyla insan faktörüne verilen değeri arttırmaktadır. Bu nedenle şirketler İnsan Kaynakları politikalarını değiştirmekte ve farklı uygulamalar kullanmaktadır. Bu çalışma da, değişen çalışan profili ile kariyer süreçlerini, kariyer planlama sistemlerini ve bu sistemler içerisinde nasıl çalışıldığını, çalışanların nelerden motive olduğunu ve bu sistemdeki şirket yönetiminin bakış açısını yansıtmaya açısından önem kazanmaktadır.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada yukarıda sözü edilen açıklamalar doğrultusunda, günümüz rekabet süreci içinde stratejik bir avantaj sağlayabilecek olan hem çalışan hem de işletme açısından önem taşıyan kariyer planlama ve motivasyon kavramları ile ilgili literatür taraması

yapılmakta ve kariyer planlamanın çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi incelenmektedir.

Bu çalışma, hızla değişen yapılar nedeni ile şirketlerde yaşanan yapısal, ekonomik ve sosyal değerlerin şirketlerde insan kaynağında meydana getirebileceği sorunları ortaya koyabilmek, şirketlerin diğer şirketler arasında daha verimli olabilmesi ve başarılarının sürdürülebilir olması amacıyla insan faktörüne olan değerin arttırılmasını sağlamaktır.

Küreselleşme olgusu ile birlikte özellikle şirketlerde yaşanan yapısal değişiklikler çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratmıştır. Şirketlerin küçülmesi, birleşmesi, teknolojik imkânların artması çalışan devir hızını arttırmakta, özellikle yeni teknolojiler ile orta kademe çalışanların şirketten ayrılması, çalışanların şirketlere olan bağlılıkları azalmakta ve çalışanların mutsuz olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle şirketlerin her kademedeki yer alan çalışanlarının verimliliklerini arttırabilmek ve şirket amaçlarına ulaşabilmek amacıyla farklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sağlanması gerekmektedir.

Çalışanların çalışma hayatlarına ilk başladığı günden itibaren belirlediği hedeflere ulaşabilmesi, beklentilerinin şirketin sunmuş olduğu olanaklar ile giderilebilmesi, şirkete bu doğrultuda fayda sağlayabilmesi, yapmakta olduğu işi daha iyi ve verimli bir şekilde yapabilmesi için mevcut yetkinliklerinin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlara yerleşme olanağının tanınması kariyer kavramını ve kariyer sürecini ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışma da, kariyer sürecinin nasıl olduğu, bu süreç içerisinde bireylere ve şirket yönetimine düşen sorumlulukları, bu süreçte yaşanan engelleri, çalışan motivasyonunu ve motivasyonu arttırıcı etkenleri detaylı açıklayabilmek amacıyla hazırlanmıştır.

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmanın ana konusunu, günümüz rekabet sürecinde, hızla değişen teknolojik şartlarda ve sürekli gelişen ve değişen organizasyon yapılarında çalışan Türk Telekom çalışanları ve onların şirket içerisinde karşılaştıkları kariyer ve kariyer planlama süreçleri oluşturmaktadır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmakta ve çalışmanın ilk bölümünde; kariyer, kariyer aşamaları, kariyer seçimini etkileyen faktörler, kariyer engelleri, kariyer planlama,

kariyer planlama süreci, kariyer planlamanın boyutları, kariyer planlama sürecinde karşılaşılan sorunlar, kariyer yönetimi, kariyer yönetimi uygulamaları, motivasyon, motivasyon süreci, motivasyon teorileri ve motivasyonu özendirici araçlar konuları incelenerek, kariyer planlama, kariyer yönetimi ve motivasyon kavramları genel olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde “Bilişim Sektöründe Kariyer Planlama ve Motivasyon İlişkisi” başlığı altında ilişkinin genel çerçevesine iki alt başlık altında değinilmiştir. Bu kapsamda, bilişim sektörü hakkında genel bir bilgi, bilgi toplumu, bilgi toplumunda çalışma ilişkileri ve bilişim sektöründe çalışma ilişkileri ve kariyere değinilmiştir. “Bilişim Sektöründe Kariyer Planlama ve Motivasyon İlişkisi” başlığı altında değerlendirilen diğer bir konu ise kariyer planlama ile motivasyon arasındaki ilişki, bireysel ve örgütsel kariyer planlama ve motivasyon ilişkisi, kariyer engelleri ve motivasyon ilişkisi ile motivasyon araçlarının kariyer planlama üzerindeki etkisi konuları detaylı olarak açıklanmıştır. Bu konulardan sonra Bilişim sektöründe kariyer planlama ve motivasyon ilişkisine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise; kariyer planlamanın Türk Telekom’da çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi ile ilgili yapılan alan araştırma ve sonuçları değerlendirilmektedir. Bu bölümde yapılan anket çalışmasında elde edilen veriler bilgisayarda SPSS programında değerlendirilerek, kariyer planlaması ile motivasyon arasındaki ilişkiyle ilgili bazı sonuçlar elde edilmiştir. Söz konusu sonuçlar, istatistiksel olarak irdelenerek tablolar aracılığı ile yorumlanmıştır.

BÖLÜM 1: KAVRAMSAL BOYUT

1.1. KARİYER KAVRAMI

Kariyer, günümüzde iş yaşamında çok fazla kullanılan bir kavramdır. Türkçe'ye Fransızca "carriere" sözcüğünden çevrilerek gelmiştir (Bingöl, 2006: 284). Günlük hayatta daha çok mesleki anlamda ilerlemek, tecrübe kazanmak, unvan sahibi olmak anlamına gelmektedir. Kariyer kavramının literatürde birçok tanımı bulunmaktadır. Tanımlardan bazıları şöyledir:

Kariyer; bir kişinin hayatı boyunca elde ettiği kamu, özel, bireysel çalışma alanında deneyim ve tecrübe edinmesi, çalışma alanında ilerlemesi, yetenek kazanması ve başarı elde etmesidir (Erdoğan, 2003: 11 ve Bingöl, 2006: 285).

Bir başka ifade ile kariyer, "*bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır*" (Aytaç, 2005:5). Bunun sonucunda da maddi açıdan daha fazla kazanmak, sorumluluk üstlenmek, statü, güç ve saygınlık elde etmek ister (Adıgüzel, 2009:278).

Şimşek'e göre ise kariyer kavramı, "*kişinin yaşamı boyunca çalıştığı işe ait kazandığı deneyim ve uyguladığı faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlardır*" (Şimşek, 2009:356).

Kariyer kavramı ile ilgili tanımlar kişinin işine ait davranışlarını kapsasa da kişinin iş dışında sahip olduğu hayat ile de ilgilidir. Buna göre (Şimşek, 2009: 356):

- *Kariyer, yalnız yüksek statüde yer alan çalışanlar için veya kişinin sahip olduğu rol tanımının hızlı ilerleme olanakları ile değişmesi değildir.*
- *Kariyer, çalışma hayatı içerisinde sürekli dikey hareketliliğin sonucu kazanılan iş değişikliği değil, yatay hareketliliğin sağladığı iş değişikliklerini de kapsamaktadır.*
- *Kariyer, bir işletmede işe alınma veya herhangi bir iş alanında işe girmek değildir.*

Anafarta'ya göre kariyer ise, "*bireyin çalışma yaşamı boyunca yaptığı işler, iş yaşamındaki gelişme ve ilerleme olduğundan iki çeşit kariyer kavramından bahsedilebilir* (Anafarta ve Özgenlik, 2011: 2):

- *Birey Odaklı Kariyer*: Bireyin çalışma hayatı boyunca işine ilişkin algıladığı subjektif kariyerdir.
- *Örgüt Odaklı Kariyer*: Kişinin örgüt içerisinde işi ile ilgili kariyer basamaklarını algıladığı objektif kariyerdir.

Her iki kavram da bireysel odaklı kavramlardır. Aytaç'a göre, "insanlar gerek kaderleri üzerinde bazı kontrol mekanizmalarına sahip olduklarını düşünmekte, gerekse kariyerlerinin sağlamış olduğu mutluluk ve başarıyı üst düzeye çıkarmak için de fırsatları ustalıklarla kullanmaktadırlar (Aytaç, 2005:9).

1.1.1. Kariyer Aşamaları

İnsan hayatında çeşitli dönüm noktaları bulunmaktadır. Çocukluktan gençliğe, gençlikten yetişkinliğe, yetişkinlikten yaşlılığa geçiş bu dönüm noktalarını göstermektedir. İnsanların hayatlarındaki bu dönüm noktaları; hem toplumların kültürel ve sosyal yapılarıyla; hem de bireyin biyolojik özellikleri ve kişilik yapısıyla ilgilidir (Yılmaz, 2006: 21).

İnsanların içinde bulunduğu her dönüm noktası farklı gereksinimleri, farklı motivasyonları ve farklı görevleri içermektedir. Kariyer aşamalarına ilişkin birçok model bulunmaktadır. Bu modellerin çoğunluğu yaşa göre belirtilirken, bazıları ise iş yaşamına göre oluşturulmuştur (Şahin, 2009:11).

Kariyer aşamalarına ilişkin modellere ait Aytaç'ın açıklamaları şöyledir (Aytaç, 2006: 62):

"Daniel Levinson ve arkadaşları kariyer aşamalarını, Araştırma-Muhakeme-Kurma-İlerleme-Sürdürme-Gerileme olarak altı aşamada incelemişlerdir. Greenhaus ise, kariyer geliştirme modelini, iş için hazırlığın başladığı dönemden itibaren, İlk Örgüte Giriş-Kariyer Kurulması-Kariyer Ortası ve Kariyer sonu olmak üzere yaş dönemlerine bağlı olarak beş aşamada incelemektedir. De Cenzo ve arkadaşları ise beş aşamada incelediği bireysel kariyer devrelerinde kariyer azalmasının 70 yaşından itibaren gerçekleştiğinden söz etmektedir."

Kariyer aşamalarına ait birçok modelden bahsetmek mümkündür. Kariyer aşamalarından sırasıyla keşif, örgüte giriş ve kariyer başlangıcı, kariyer ortası, kariyer sonu ve emeklilik olarak bahsedilecektir.

1.1.1.1. Kariyer Keşif Dönemi:

15-25 yaş arasında geçen, kişilerin eğitimlerini bitirdiği dönemden işe başlayış dönemine kadar geçen bu dönemde “ben kimliği” kazanılmaktadır (Can, 2005:403; Aytaç, 2005: 64). Bu dönem kişinin kendisini ispatlaması ve karşısına çıkan fırsatları değerlendirmesi aşamasıdır.

Kişinin sahip olduğu çevreden, ailesinden, arkadaşlarından, kendi tercih ve isteklerinden, ailesinin sosyal ve ekonomik durumundan etkilenecek fırsatları değerlendirdiği ve seçeceği kariyerine karar verdiği aşamadır (Cerit, vd, 2007: 19).

1.1.1.2. Örgüte Giriş ve Kariyer Başlangıcı (Kurulma)

Kurulma dönemi, kişinin farklı kaynaklardan iş aramaya başlamasıyla, gerçek dünyadaki başarı veya başarısızlıkları kanıtlayan ilk işi bulması, işe yerleşmesi, yetenek kazanması, işi öğrenmesi ve akranları tarafından kabul edilmesi sürelerini kapsamaktadır (Ergün, 2007: 23; Aytaç, 2010: 59).

Kurulma döneminde kişi güvenlik ihtiyaçlarına önem vermektedir. Özellikle yöneticilerinden bu konuda destek bekler. Bu bakımdan yöneticilerin rehber öğretici rolü üstlenerek kişiye yaklaşım göstermeleri önemlidir (Can, 2005: 403). Bu aşamada belirsizlik ve bunalım başlar. Kişinin karşısına çıkabilecek sorunlardan biri mevki bulma, diğeri ise örgüt içerisinde kendini kanıtlamaktır (Aytaç, 2005: 65).

1.1.1.3. Kariyer Ortası:

40-55 yaşları arasını kapsayan orta kariyerde, kişi ulaştığı noktayı korumaya yönelmektedir. Kariyer ortası aşamasında kişiler, mesleğinde iyi bir yere gelmiş, her türlü maddi ve manevi tatmine ulaşmış olabilir. Bazı kişiler ise, mesleğinde daha fazla ilerleyemeyeceğini daha fazla verimli olamayacaklarını düşünerek kariyerlerinde düşüş yaşayabilirler (Bingöl, 2005: 291).

Can'a göre, mesleğinde iyi bir yere gelen kişiler sahip olduğu bilgi birikimini, tecrübelerini kendisinden sonra örgüte gelen mesleği ile ilgili sorumlu kişilere, öğrencilere vs. aktarmaktadır. Kariyer ortasında kişinin en önemli ihtiyacının saygınlık olduğu kabul edilir. Kariyerinde daha fazla ilerleyemeyen ve verimliliği düşen kişilerin daha fazla mesleği ile ilgili doyum sağlayamayacağından, kişi fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar duymaya başlar ve kariyer ortası krizi ile karşı karşıya kalır (Can, 2005: 403-404). Kariyer ortası krizi günümüzde aşırı rekabetin yoğun olduğu kariyerlerde kişiler kendi çalışmalarını ve başarılarını kanıtlayamadıkları durumlarda, kişi eskidiğini fark ederek kariyerinde durgunluk (plato) oluşabilir (Kıngır ve Gün, 2007: 288; Sevinç, 2010: 61).

1.1.1.4. Kariyer Sonu

Bireyin, kariyerinin en uzun aşaması olup, kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Bazı çalışanlar, çalışma yaşamının en üst düzeylerine ulaşmışlardır. Eskime ve kariyer ortası sorunları bu aşamaya da taşınır. Bu aşamada bireyin dikkati sağlığına çevrilebilir. 50-65 yaş arası olan bu dönemde kişi, iş hayatından sağladığı yeri korumaya yönelik çaba göstermektedir. Bu dönemde kişiler genç meslektaşları tarafından saygı ve sevgi gördükleri zaman hoşlarına gider ve gurur duyarlar. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaktadır. Bu aşamada bireyler, kişiliğe yönelim üzerinde odaklaşır ve örgüte yönelimleri azalır (Aytaç, 2005: 72; Yılmaz, 2006: 29).

Kariyer ortası aşamasında karşılaşılan sorunların bir kısmı, bu aşamaya da taşınır. Bu aşamada yükselme eğilimi gösterenlerin oranı çok düşüktür. Özellikle bu aşamanın sonuna doğru, bireyin iş yaşamına olan ilgisi azalır ve daha çok durgunluk ve gerileme sürecine girer (Özden, 2001: 37).

Çalışanların verimli kalması, her dönemde duygusal ve görevsel bu ihtiyaçların bireyin kariyer oluşum süreci içinde yer alan “*Deneme, Kurulma, Kariyer Ortası ve Kariyer Sonu*” olarak adlandırılan dört aşamada önemini belirtmektedir.”

1.1.1.5. Emeklilik

Kişinin kariyerinin tamamlandığı nokta emeklilik aşamasıdır. Bu aşamada kişilerin hedeflerinin bittiği, beklentilerinin artık sona erdiği aşama olarak algılanmaktadır. Bu

aşamada birey daha önce çalışma hayatı nedeniyle yapamadığı, vakit ayıramadığı uğraşlara yönelmekte ve yeni bilgi, beceri edinmektedir (Cerit, 2007: 21).

Emeklilik döneminde bireylerin çalışma hayatında tamamen kazanılmış bir kimliği, son bulmakta, bu da birçok emeklinin kendini yararsız hissetmesine neden olmaktadır. Bununla birlikte kariyer sonu dönemindeki kimlik krizinde birçok insan aile yaşamındaki yeni ekonomik problemler ve düzenlemelerin de yükünü taşıyacaklardır. Kariyerdeki azalma, karşılanmayan beklentiler sonucunda ve bir takım engellerle, çalışanların kendilerini istenmeyen ve işe yaramaz olarak hissetmelerine yol açar (Aytaç, 2005: 74).

1.1.2. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

Kişisel kariyer planlamasında kariyer seçimi oldukça önemlidir. Kişi, bireysel kariyer planlamasını birçok faktörden etkilenerek yapacaktır. Bu faktörler; kişinin ailesinin ekonomik düzeyi, kişinin beklentileri, toplumun etkileri, arkadaş çevresi, kişisel özellikleridir. Kariyer seçimini etkileyen faktörler üzerine yapılan birçok araştırma kariyer seçimini dört temel faktörün etkilediğini ortaya koymuştur (Aytaç, 2005: 91).

• *Kendini Tanıma:* Bireyin kariyer seçimindeki keşif dönemi aşamasında gerçekleşmektedir. Bu dönemde bireyin kendini tanıma ve kendine yönelik değerlendirmelerde bulunma dönemidir. Bu değerlendirmeler kariyer seçimini etkileyecektir (Şahin, 2009: 7).

• *Kişinin İlgi alanları ve Beklentileri:* Kariyer seçimini etkileyen bir diğer faktör de kişinin ilgi alanları ve hayattan beklentileridir. Her birey çocukluk döneminden itibaren farklı beklentiler içine girmektedir. Beklentisi yüksek olan bireyler diğer bireylerden daha farklı seçimlerde bulunmaktadır. Aynı zamanda kişilerin sahip olmak istediği ödül yapıları da farklıdır. Örneğin; bazı çalışanlar iş hayatları boyunca yalnızca huzurlu ve ayak uydurabileceği bir çalışma ortamı isterken bazı çalışanlar etkin yetkilere sahip olmak istemektedir (Yılmaz vd.,2006: 33).

• *Kişilik Özellikleri:* Kariyer seçiminde kişilik özellikleri de önemli bir faktördür. Kişiler kendi kişilikleri ile uyumlu olan işleri tercih etmekte, kariyer seçimlerini bu doğrultuda yapmaktadırlar (Can, 2005: 404).

• *Sosyal Etmeler*: Kariyer seçimini kişinin bulunduğu sosyal ortam da etkilemektedir. Kişinin büyüdüğü sosyal ortamı, ailesinin ekonomik durumu, çevresi, kültürel durumu kişinin kariyer seçiminde büyük etkendir (Aytaç, 2005: 91; Şahin, 2009: 8).

1.1.3. Kariyer Engelleri

Çalışma hayatında birçok kişi engellerle karşılaşmaktadır. Bu engelleri gözden düşme, işten çıkartılmak, stres ve tükenmişlik, engellenmek ve cam tavan olarak sıralayabiliriz.

• *Gözden Düşme*: Şirket içerisinde yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen kişilerin motivasyonlarının düşmesiyle işten çıkarılması, orta kademelere aktarılması veya orta kademedeki durağanlık yaşaması durumudur. Bu durumun nedenleri; şirket içerisindeki diğer kişilerle çatışma halinde olunması, üst yönetimde bulunan kişilerle anlaşamama, mevcut pozisyonda aşırı rekabeti hırsı, şirket içerisinde uyum sağlayamama, diğer çalışan kişilere kötü muamele, işverene aşırı bağlılık, yeterli yeteneklere sahip olamama olara sıralanabilir (Özden, 2008: 313; Aytaç, 2005: 289).

Gözden düşme yaşayan kişilerin hem kendilerine hem de örgüte katkıları azalmaktadır. Psikolojik anlamda da kendine güvensizlik, korku, endişe duymaktadır. Örgüt bu tip sorun yaşayan kişilere kendilerini güvende hissetmelerini sağlamalıdır. Gözden düşmenin ana nedenini ortaya koymalı ve kişiye farklı kariyer yolları sunmalıdır (Erdoğan, 2005: 25).

• *İşten Çıkartılmak*: Kişinin herhangi bir sebeple işten çıkarılması kariyer engeline sebep olmaktadır. Niteliği yüksek olan kişilerin işten çıkarılmasından sonra yeni bir bulması kolay olmasına karşın fazla yetkin olmayan kişilerin işten çıkarılması travmatik bir olaya dönüşmektedir (Eryiğit, 2000: 12).

• *Stres ve Tükenmişlik*: Stres iş yaşamında birey üzerinde baskıyı arttırarak, bireyi işten soğutan ve çalışanın performansını düşüren bir kavramdır. Bireyin iş yaşamında yeteneklerinden, kişilik yapısından, olaylara karşı bakış açılarından, medeni halinden, cinsiyetinden, eğitiminden veya dış kaynaklardan ortaya çıkan sorunlarla baş etmesi veya bu sorunlarla nasıl baş edilmesi gerektiğini düşünmesi birey üzerinde stres yaratan durumlardır (Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 149).

• *Engellenmek*: Bireyler örgüte girerek ve iş hayatlarına katıldığı andan itibaren kendi kişiliklerini, çalışma biçimlerini, beceri ve yeteneklerini de örgüte katmaktadırlar. Örgüt içerisinde bireylerin sahip olduğu beceri ve yeteneklerin gelişmesi kişisel gelişimlerinin olduğu göstermektedir. Ancak bu kişisel gelişimlerin her bireyde aynı olamayacağı hatta bazı bireylerde kişisel anlamda herhangi bir gelişme olmadığı görülür. Bireylerin örgütsel açıdan beklentilerinin karşılanamadığı ve herhangi bir gelişme gösteremedikleri durum engellenme durumudur (Aytaç, 2005:295; Şahin, 2009:8).

• *Cam Tavan*: Cam tavan; kamusal alandaki görevlerde, özel şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek mevkilere gelmeyi bekleyen ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engellerdir. Cam tavan kavramı ile iş hayatında karşılaşılan sorunların belirsizliği anlatılmak istenmiştir (Örücü, Kılıç vd., 2007: 118). Kadın yöneticilerin belli bir aşamadan sonra çalışma hayatlarında yükselememesi sonucunda oluşan görünmez engeller, cam tavan sendromunu anlatmaktadır.

1.2. Kariyer Planlama Kavramı

Kariyer planlama kavramı, işletme içerisinde çalışanların ilgi duyduğu ve beceri gösterdiği konular kapsamında kariyer geliştirme faaliyetlerini planlama ve uygulama düşüncesi ile ortaya çıkmıştır. Bu kavram için birçok tanım bulunmaktadır, tanımlardan bazıları şöyledir:

Kariyer planlama, çalışanların, kendilerini geliştirmek amacıyla ortaya çıkan fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, bireysel kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere nasıl ulaşabileceği konusunda gerekli analizleri yapmalarını sağlayacak işlevsel konuları, eğitim ve kişisel gelişimi sağlayacak faaliyetleri ve bireysel eğitim olanaklarını kapsayan programlamaları sürecidir (Anafarta, 2011: 3).

Kariyer planlama, bireysel açıdan kariyer kavramına bakışı yansıtmaktadır. Kariyer planlaması, kişinin yaşamı boyunca görev alacağı işlerle ilgili görev ve pozisyonların, hedeflerinin, geleceğinin planlanmasıdır (Özden, 2008: 59; Kingır ve Gül, 2007: 284).

Kariyer planlaması, bireyin bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleşebilmesi amacıyla gereken araçların belirlenmesi sürecidir (Can, 2005: 413).

Bir başka tanıma göre, kariyer planlaması, bireyin, örgütün geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında uyum sağlanarak, bireyin yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi amacıyla mevcut yeterliliklerinin geliştirilmesi ve bireyin gelecek işlerinde üstlenebileceği pozisyonlar için yeterli hale getirilmesidir (Şimşek, 2009: 364).

Aytaç'a göre ise, Boone ve Kurtz kariyer planlamasını, "çalışan birinin kariyer yolunun tespitindeki kişisel kararı olarak; Schuler ise, kariyer planlamasını, kariyer amaçlarına ulaşma süreci ve bu amaçları elde etmede yerleştirilen aktiviteler olarak tanımlamaktadır (Aytaç, 2005: 138).

Kariyer planlaması, kişisel beceri ve yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir. Kariyer planlamasının en temel amaçlarından biri kişinin sahip olduğu bilgi birikimi ile geleceklerini kontrol edebilme yetkisinin gelişmesidir (Sabuncuoğlu, 2009: 69; Erdoğan, 2003: 15).

Kariyer planlama; aynı zamanda bireyin işletme içi ve dışında bulunan eğitim ve yetiştirme fırsatlarını tanımlaması, kısa, orta ve uzun dönemli hedeflerinin belirlenmesi ve bunlara yönelik planların uygulanması sürecini de kapsamaktadır (Gündoğdu, Karataş, Gacar, 2010: 611).

Kariyer planlaması döneminde kişi karşısına çıkan fırsatları ve alternatifleri nasıl değerlendirebileceğini ve nasıl etkin kararlar alabileceğini de öğrenir. Bu nedenle bireylerin daha etkin kararlar alabilmesi amacıyla kariyer planlarının esnek ve gerçekçi tercihleri içermesi gerekmektedir. Bu nedenle kişilere, sadece amaçlarını belirleyerek, o amaca ulaşmak için çalışmalar yapmaları sunulmamalı, işletme tarafından da kişilere çok yönlü eğitimler ve diğer kariyer geliştirme araçları sunulmalıdır (Sabuncuoğlu, 2009, 169; Okakın, 2009:141).

Kariyer planlama, tanımlardan da görüldüğü gibi önce bireyin kendisi tarafından daha sonra da örgüt tarafından planlanması gereken sürekli bir süreçtir. Sürekli bir süreç olmasının nedeni, işletme içerisinde, bireyin kendisinde veya çevresinde meydana gelen değişikliklerle, bireyin kariyer beklentilerini zaman zaman gözden geçirme zorunluluklarıdır (Okakın, 2010: 142; Bingöl, 2005: 286).

Günümüzde bireylerin kariyer tercihleri oldukça hızlı değiştiğinden, işletmelerin bireylerin görev aldıkları pozisyon ve kariyerleri dışında ne istediklerini tahmin edebilmek için etkin bir kariyer planlama çalışması sunmaları gerekmektedir. Etkin bir kariyer planlama çalışması için ise beş temel faktör saptanmıştır (Kıngır ve Gül, 2007: 284; Okakın 2010: 141):

- *Kariyer Eşitliği*: Çalışanlar kariyerlerini geliştirmeye imkân verecek bir performans ve terfi sisteminin oluşturulmasını istemektedirler.
- *Amir İlgisi*: Çalışanlar üstlerinin kariyer geliştirmede ve performans geribildiriminde aktif rol oynamasını talep etmektedirler.
- *Fırsatlardan haberdar olmak*: Çalışanlar kariyerlerinin örgüt içinde gelişebileceği fırsatları öğrenmek istemektedirler.
- *Çalışanların İlgileri*: Her çalışan için farklı tercihler söz konusu olduğu için çalışanlar kendilerine özgü kariyer programlarının olmasını isterler.
- *Kariyer Tatmini*: Çalışanlar mesleklerine ve yaşlarına göre kariyerlerinden farklı düzeylerde tatmin duymaktadırlar.

Örgüt içerisinde kariyer planlaması süreci kesintisiz bir süreçtir. Örgüt açısından çalışanların beklentilerinin ve ihtiyaçlarının karşılanması maliyetli ve zaman alıcı olmasına rağmen çalışanların yaşamsal amaçlarının yerine getirilmesinden dolayı çok büyük bir öneme sahiptir. Kariyer planlaması aynı zamanda örgüt yönetiminin ve çalışanların ortak hedeflerini gerçekleştirdiği için, örgüt içerisinde hem motivasyonu artırıcı hem de çalışan verimliliğini artırıcı önemli ve tercih edilen bir uygulamadır (Aybatlı, 2008: 40).

Kariyer planlamasının doğru yapılabilmesi amacıyla örgüt içerisinde yer alan her bir pozisyonun gerekliliklerinin tanımlanmış olması, bu görevi yapacak çalışanların niteliklerinin belirlenmesi, pozisyon gereği alması gereken eğitimlerinin neler olduğunun bilinmesi, işe alma kriterlerinin veya dışarıdan üst pozisyonlara atanan çalışanlar için prosedürlerin belirlenmiş olması gerekmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların performanslarının izlenmesi, değerlendirilmesi ve örgüt kapsamında gelişimlerini sağlayacak bir eğitim yönetimi sisteminin de oluşturulmuş olması

gerekmektedir. Bu kapsamda, çalışanlar bilgilendirilecek ve bireysel kariyer hedefleri için yön gösterilecektir (<http://www.hrturkiye.com>: 2011).

Kariyer planlamasının önemi ve gerekliliği ise şu şekilde özetlenebilir: Değişen yaşam koşullarına uyum sağlamada, iş piyasalarını genişletmede, işletmelerin devamlılığını ve başarılı olmalarını sağlamada ve insan faktörüne verilen önemin artarak, insan sermayesinin gelişmesini sağlamada önemli bir yere sahiptir. Özellikle şirketlerin nitelikli personel bulmalarındaki zorluk, var olan ve gelecekte ihtiyaç duyulan boş pozisyonlara personel yerleştirme ihtiyaçları kariyer planlama faaliyetleri üzerinde daha fazla durulmasını gerektirmiştir. Çalışma hayatında ortaya çıkan değişimlerden dolayı şirketler hedeflerine ulaşabilmek için çalışanların performanslarını ve motivasyonlarını arttırmalıdır. İşletmeler bunu yaparken çalışanların bireysel hedefleri ile şirketlerin hedeflerini birbirini uyumlaştıran kariyer planlama sürecini işletmektedir (Gündoğdu, Karataş ve Gacar, 2010: 612).

1.2.1. Kariyer Planlamanın Amaçları ve Faydaları

Günümüzde gerek bireysel açıdan gerekse örgütsel açıdan hedeflenen ve yürütülen kariyer planlaması ile birçok amaca ulaşılmaya çalışılmaktadır. Bireysel kariyer planlamanın en önemli amacı örgüt içerisinde bireyin kendisini geliştirecek ortamların sağlanması, kariyer hedeflerini özgürce amaçlayabilmesi ve hedeflediği pozisyona gelebilmesi amacıyla örgütün bireyin ihtiyaçlarını karşılamasıdır. Örgüt açısından ise kariyer planlama ile amaçlanmak istenen; teknolojik değişmelerin, artan rekabet koşulların, işin ve işgücü niteliğindeki değişimlerin, örgütsel ihtiyaçlarını da değiştirmesi sonucunda kariyer planlama konusuna önem vermek, bireylerin kariyer hedefleri ile örgütün varlığını sürdürebilmek amacıyla takip ettiği hedeflerin uyumunu sağlamaktır (Deniz ve Ünal, 2007: 108).

Kariyer planlamasının bireysel amaçları şu şekilde sıralanabilir (Şimşek, 2009: 365):

- *İnsan Kaynaklarının etkin kullanımı,*
- *Bireylerin kendi kariyer başarılarını sağlamak,*
- *Yükselme ihtiyaçlarının karşılanması için çalışanların geliştirilmesi,*
- *Yeni ve farklı bir alana giren personellerin değerlendirilmesini sağlamak,*

- *Çalışanların iş tatminin, motivasyonunun, örgüte bağlılığının sağlanması,*
- *Çalışanların iş güvenliğini sağlamak,*
- *Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi,*
- *İyi eğitim ve kariyer olanaklarının sonucunda çalışanların performanslarının artmasıdır.*

Kariyer planlamasının temelinde bireysel hedefler mevcuttur. Bireyler örgüt içerisinde kendileri için belirledikleri hedefler doğrultusunda hareket ederler. Bireysel hedefler örgüt yönetimini harekete geçirmektedir. Örgütler bireysel hedeflerle kendi hedeflerini eşitlemeye çalışmaktadırlar.

Bu kapsamda örgütlerin kariyer planlaması yapmasının amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Örgüt içerisinde çalışanlarının eksik kapasiteyle çalışmasını önler, örgüt verimliliğine ve karına ulaşmayı sağlar,
- Örgüt içerisinde çalışanların mutlu olmasını ve motivasyonlarının sürekli yüksek olmasını sağlar,
- Çalışanlarının örgüte karşı aidiyet duygusunu hissetmelerini sağlayarak, işten ayrılma oranlarının düşürülmesini sağlar,
- Çalışanlarının gücünden, emeğinden, becerisinden uygun düzeyde yararlanılmasını sağlar,
- Çalışanlarının işlerine karşı potansiyellerinin artmasını sağlar,
- Cinsiyet, hastalık, yaş gibi konuları göz ardı ederek tüm çalışanların gelişimini sağlar.

Örgüt içerisinde çalışanların çalışma ortamlarında, sunulan fırsatların, alternatiflerin, kariyer olanaklarının ve sonuçlarının farkında olmaları kariyerleri ile ilgili hedefleri belirleyebilmeleri, bu hedeflere ulaşabilmek için yön ve zaman tespiti yapmaları oldukça önemlidir. Bu nedenle örgütler çalışanlarına olanakların farkına varılmasını sağlama amacıyla çeşitli sistemler kurmaktadır (Seymen ve Yılmaz, 2005: 6).

Kariyer planlamasının amaçları doğrultusunda yapılanlar sonucunda hem bireye hem de örgüte çeşitli faydalar sağlamaktadır. Kariyer planlamanın bireye sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanların, örgüt içerisinde sunulan olanakların farkına varmasıyla, bireysel hedeflerinin kendisinin belirlemesi çalışanların hedeflere ulaşma istekleri artacak ve motivasyonları yükselecektir.
- Çalışanlar örgütün sunmuş olduğu eğitim fırsatlarından yararlanabildiği takdirde eğitim beklentisi karşılanacak ve eksik yönlerini tespit ederek gelişme fırsatı bulacaktır. Eğitim seviyesi artan ve gelişme gösteren çalışanların performansları ve motivasyonları artacaktır.
- Çalışanların beklentileri doğrultusunda hedefledikleri üst pozisyonlar için sağlanan gelişme fırsatları, üst pozisyona gelme düşüncesi, artan sorumluluklar ve maddi, manevi kaynaklar sonucunda çalışanların verimi artacaktır.
- Üst yönetimin, sadece belirli çalışanlar için değil örgüt içerisinde tüm çalışanların becerilerinden, eğitim seviyelerinden, hedeflerinden haberdar olması sağlar.
- Tüm çalışanları kariyer hedefleri doğrultusunda çalışmaya teşvik eder.
- Çalışanlar kendilerini değerli hisseder ve motivasyonları artar.

Kariyer planlamanın örgüte sağladığı faydaları ise şu şekildedir:

- *İşgücü Çeşitliliğine Yardımcı Olmak*: Kariyer planlaması ile çalışanların mesleki formasyonları çeşitlendirilir.
- *Uluslar arası İstihdamı Kolaylaştırmak*: Çokuluslu şirketler çalışanlarını yurt dışında bulunan diğer şirketlerde çalışmalarını sağlamak amacıyla da kariyer planlamasını kullanmaktadırlar.
- *İş Sadakatini Sağlamak*: Bireysel kariyer planlama kapsamında çalışanların örgütün sunduğu olanakların farkında olmaları dikkat ve takip gerektirmektedir.

- *Yerleştirme ve Örgütsel Yedeklemeyi Oluşturmak:* Çalışanların kariyer hedefleri ile kendilerini geliştirmesi sonucunda oluşan herhangi bir açık pozisyonun doldurulması kolaylaşmaktadır.
- *Terfi Edecekleri Belirlemek:* Örgüt içerisinde yer alan mevcut açık pozisyonlara ve oluşabilecek açık pozisyonlara yerleşebilecek personellerin örgüt içerisinde olması kariyer planlama ile sağlanmaktadır.
- *Yer Planlamasını Oluşturmak:* Örgüt içerisinde yerleşim planlarına uygun olarak personel istihdam edilir. Yerleşim planlarına uygun olarak personel ihtiyaçları da belirlenmektedir.
- *Eşit İşe Eşit Ücret Vermek:* Kariyer planlaması ile üst yönetim tarafından çalışanların performansları sürekli takip edilmekte olup, performans sistemi sonucunda erit işte çalışanlara erit ücret verilmekte ve çalışanların ücret konusunda motive olması sağlanmaktadır.
- *Eşit İş Fırsatı Oluşturmak:* Kariyer planlaması ile işe alım kriterleri, örgüt içerisinde yer alan pozisyonların gereklilikleri belirlenmektedir. Bu sayede işe alım kriterlerini yerine getiren personeller örgüte katılabilmektedir.
- *Hedef Belirlemeyi Kolaylaştırmak:* Kariyer planlama örgüt içerisinde yer alan çalışanların performanslarının takibini zorunlu kılmasından dolayı geleceğe dönük hedeflerin takibinin yapılması kolaylaşmaktadır.
- *Örgütsel Hareketliliği Sağlamak:* Kariyer planlama ile örgüt içerisinde çalışanlar hem dikey olarak hem de yatay olarak pozisyon değiştirebilmektedirler.
- *Ekip Oluşturmak:* Kariyer planlama ile çalışanlar kariyerlerini daha iyi geliştirebilmek amacıyla ekip kurmaktadırlar.
- *Performansı Yönetmek:* Üst yönetim kariyer planlama ile çalışanlarına kariyer fırsatları sunma, gelişimlerini izleme, değerlendirme, performans takibi yapma, ücretlendirme gibi sistemlerin nasıl yapılacağı hakkında bilgi sahibi olurlar.

Kariyer planlama aynı zamanda kaliteli personel yetiştirmektedir. Dikkatsiz, verimli çalışmayan, hedefleri olmayan çalışanlar kariyer planlama aracılığı ile kolay tespit

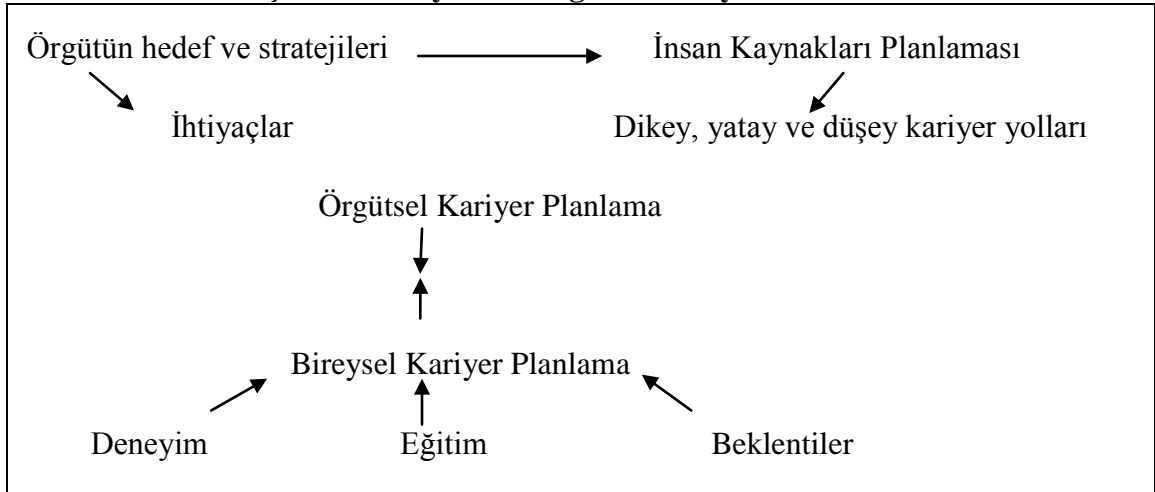
edilmektedir. Bu sayede nitelikli çalışanların örgütte çalışması saplanmaktadır (Cascio ve Aguiris, 2005: 453-454; Aytaç, 2005: 144-145).

1.2.2. Kariyer Planlamanın Boyutları

Kariyer planlama ile çalışanlar örgüt içerisinde örgüte olan katkılarını arttırabilmek amacıyla kendilerini geliştirmek, eğitmek, örgütün sunduğu fırsatlardan yararlanarak kendi kariyer hedeflerini oluşturmak istemektedirler. Örgütler ise bireylerin bu beklenti ve istekleri karşısında onların daha iyi hizmet vermesi, yetişmesi, mesleki anlamda kendisini yetiştirerek hem verimliliği hem de karı arttırması beklenmektedir. Dolayısıyla kariyer planlamanın hem bireysel hem de örgütsel olmak üzere iki adet boyutu vardır (Anafarta, 2001: 4).

Aşağıda yer alan şekil ile kariyer planlamanın iki boyutu da anlatılmaktadır.

Şekil 1. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlama



Kaynak: Yavuz (2006: 48)

1.2.2.1. Kariyer Planlamanın Bireysel Boyutu

Bireysel olarak kariyer kavramı, bireyin kendisine en uygun yolu seçmesi ve bu yol için kendi planlarını hazırlayarak kendisine bir yön çizmesidir. Ayrıca, örgüt içerisinde çalışanların bulunduğu pozisyon ve aldıkları görevden çok bireyin kendisinde yoğunlaşan ve bireyin beklenti, hedef ve planlarını içeren bir kavramdır.

Her bireyin gelecekte neler yapacağı, ne olmak istediği veya hedeflerinin ne olması gerektiği ile kesin ve net kararları yoktur. Bireysel kariyer planlama, bireyin doğru kararlar verebilmesi, hızlı bir şekilde gelişimini sağlayabilmesi, eksik yönlerini,

yeteneklerini, bilgi ve beceri düzeyini değerlendirebilmesi ve mesleki anlamda kendisine uygun pozisyonları tercih edebilmesi amacıyla kişisel planlamanın teşvikini sağlar (Deniz ve Ünal, 2007: 109; Bolat ve Seymen, 2003: 10).

1.2.2.1.1. Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamaları

Bireysel kariyer planlama kendini tanıma ve değerlendirme, örgüt içi ve dışı fırsatları değerlendirme, kendi şartlarına uygun hedefler belirleme, kariyer planlarının hazırlanması ve çalışma programına yansıtılması aşamalarını içeren bir süreçtir.

• *Kendini Değerleme, Tanıma Aşaması:* Kariyer planlamanın başlangıç aşamasını oluşturmaktadır. Birey, kendini değerlendirme aşamasında kendisinde baskın olan değerleri belirler. Kişilerin kendilerini değerlendirirken kullanabilecekleri bazı değerler vardır. Bu değerler aile güvenliği, başarı, uyum, saygı, sevgi, özgürlük, eşitlik gibi bireyin hayata olan bakış açısını yansıtmaktadır. Birey hayata olan bakış açısını değerlendirdikten sonra çalışma hayatına yönelik değerleri de belirlemelidir. Çalışma hayatına yönelik değerlerden bazıları da yüksek ücret, iş güvenliği, sakin bir ortam, başkalarını etkilemek, başkalarına yardımcı olmak, stresli bir çalışma ortamı, seyahat etmek gibidir. Birey bir sonraki aşamada ise talep ettiği işe yönelik beklentisini belirlemedir (Erdoğan, 2003: 235-236).

• *Fırsatları Tanıma:* Kişi bu aşamada, örgüt içinde veya örgüt dışında kendi yeteneklerine ve becerilerine uygun olanakları tespit etmek amacıyla gözlem yapar. Kişi için, önemli olan değerlerin ne olduğu ve gerçekte ne yapmak, nerede olmak istediği bu aşamada önemlidir. Örgüt içi fırsatların değerlendirilmesinde bireyler, işletmeyi tanıtan el kitaplarından, örgüt içerisinde yer alan pozisyonların gerekliliklerinden, pozisyona ait yetkinliklerden ve görevlerden yararlanabilmektedir. Ayrıca çalışma arkadaşlarından, örgüt içi söylentilerden, o örgütten emekli olanlardan veya işten ayrılanlardan da bilgi olarak hareket edebilir. Bireyler örgüt dışındaki fırsatları da iş ilan sitelerinden, yakın çevresinden de takip edebilmekte ve kendisine uygun olan fırsatları değerlendirmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 11).

• *Hedefleri Belirleme:* Birey kendisini değerlendirme aşaması ve örgüt içi, dışı fırsatları değerlendirme aşamasından sonra kendisi için kısa ve uzun vadeli hedefler belirlemelidir. Kendisini nasıl geliştireceği, belirli bir zaman içerisinde hangi pozisyona

gelmek istediğine, neler yapmak istediğine karar vermelidir (Altay, 2006: 33). Bireylerin belirlemiş olduğu hedefler kişilik yapıları gereği farklılık göstermektedir. Bireylerin zaman içerisindeki tercihlerindeki değişkenlikler, örgüt içerisindeki değişimler de yeniden kariyer fırsatlarına yönelmelerine sebep olabilmektedir (Aytaç, 2005: 156).

• *Kariyer Planlarının Hazırlanması ve Geliştirilmesi*: İlk üç aşama gerçekleştirildikten sonra ulaşılmak istenen hedeflere nasıl ulaşılması gerektiği ile ilgili aksiyon planlarının hazırlanması gerekmektedir. Bireylerin hazırlayacakları planların bireylere ait yeteneklerin, deneyimlerin kişisel kariyerini nasıl etkileyeceğini göstermesi gerekmektedir. Bunu yaparken bireylerin tüm faktörleri göz önünde bulundurması gerekmektedir (Altay, 2006: 33; Anafarta, 2011: 8). Nedeni ise; örgüt içerisinde veya dışında bireyin kariyerine etki edecek artı yönlü değerler ile kariyerine etki edecek negatif yönlü değerler bulunabilmektedir. Kariyer planlarında verilen herhangi bir hatalı karar kişinin işine karşı mutsuz olmasına neden olmaktadır. Bu da kişinin örgüt içerisinde motivasyonun düşmesine neden olabilmektedir (Eryiğit, 2000: 18).

Bireyler kişisel kariyer planlarını hazırlarken, hedeflere nasıl ulaşılması gerektiği, nelere dikkat edilmesi gerektiği, kendilerini hangi konuda nasıl geliştirme gerektiği gibi konuların doğru bir şekilde hazırlanması amacıyla örgütlerin çalışanlarına destek vermesi amacıyla İnsan kaynakları sorumluları veya çalışanlarına örnek olacak ve tecrübelerinden yararlanılacak kişileri destek sağlamaları için görevlendirmelidir. Bunun sonucunda da bireyler sağlıklı bir şekilde Şekil 3'te de anlatıldığı gibi geribildirim alabilmelilerdir (Yılmaz, 2006: 77; Anafarta, 2001: 8).

• *Kişisel Kariyer Kararının Verilmesi*: Kişi kendisini tanıdıktan ve mevcut olan durumu değerlendirdikten sonra kariyeri ile ilgili karar vermeden önce iyi bir kariyer kararı verebilmesi için kariyer kararını etkileyebilecek bilgileri tam olarak değerlendirmesi gerekmektedir (Şahin, 2009: 16).

Görüldüğü gibi bireysel kariyer planlamasından üç sonuç çıkmaktadır (Aytaç, 2005: 157):

• *Bireyin kendi kapasitesi, ilgi ve yetenekleri ile tarafsız bir değerlendirmenin yapılacağı yaşam planlaması.*

- *Bireyin gelecekte çalışacağı iş için hedefleri, gelişimsel aktiviteleri ve bir diğer gelecekteki kariyer kararının planlarını içeren geliştirme planlaması.*
- *Bireyin belli amaç ve hedefleri doğrultusunda ödül beklentisini de kapsayan performans planlaması.*

1.2.2.2. Kariyer Planlamanın Örgütsel Boyutu

Örgütsel kariyer planlama genel olarak çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak, onların kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlarlar. Örgütsel kariyer planlama, Bingöl'e göre şu şekilde tanımlanmıştır: *“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”* (Bingöl, 2005: 286).

Bu süreçte örgütler hem çalışanlarının kariyer hedeflerini gerçekleştirmek hem de örgüte olan katkılarının artmasını sağlamaktadır. Ayrıca, örgütler, varlıklarını sürdürebilmek, hedeflerine ulaşabilmek amacıyla çalışanların kendilerini geliştirmeleri için olanaklar da sağlamaktadır (Seymen ve Yılmaz, 2005: 6). Bunun için, çalışanların kendi kariyerlerinden beklentileri ortaya çıkarılabilmekte ve örgüt olarak uygun kariyer seçenekleri sunulabilmektedir. Bunun yanında var olan kariyer fırsatlarına uygun olan çalışanlar da belirlenebilmektedir (Sezen, 2002: 222). Yetişmiş, kendini geliştirmiş, işinde belirli bir yetkinliğe ulaşmış çalışanlara olan ihtiyaçlar arttıkça örgütler kendi bünyelerinde hizmet içi eğitimler vermeye başlamışlar ve nitelikli personellerin örgüt içerisinde uzun süre çalışmasını sağlamak, örgüte olan sadakati arttırmak amacıyla teşvik edici fırsatlar yaratmayı düşünmüşlerdir (Ünal ve Deniz, 2007: 9). Örgütün sunacağı bu fırsatlar, bireysel tatmin açısından önemli bir yere sahiptir ve örgütler bu süreci çalışanlarına danışmanlık yaparak da gerçekleştirebilmektedirler (Aytaç, 2005:165).

1.2.2.2.1. Örgütsel Kariyer Planlamanın Aşamaları

Örgütsel kariyer planlamanın aşamaları pozisyonu tanımlama, kurumsal değerlendirme, personeli belirleme, bireysel kariyer planlamanın geliştirilmesi, uygulanması ve geri bildirimdir.

• *Pozisyonu Tanımlama:* Örgütsel kariyer planlama sürecinin ilk aşaması örgüte ait organizasyon şemasında yer alan tüm pozisyonların özelliklerinin tanımlanmasıdır. Böylece örgüt içerisinde yer alan kariyer yolların saptanarak bu yollar üzerinde bulunan her pozisyon ve görevin gerektirdiği niteliklerin açık bir şekilde ortaya konması örgütsel kariyer planlamanın başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Yavuz, 2006: 58).

• *Kurumsal Değerlendirme:* Kariyer planlamanın bu aşaması örgütte yer alacak insan kaynağını genel olarak gözden geçirdiği süreçtir. Bireyler her ne kadar bireysel kariyer planlama sürecinde kendi ihtiyaçlarını, değerlerini, yetenek ve beklentilerini değerlendirmeye çalışsalar da örgütün bu süreçte çalışanlara destek olması gerekmektedir (Şahin, 2009: 17).

• *Personeli Belirleme:* Bu aşama ile tepe yöneticisi veya tepe yöneticileri örgütteki potansiyel kariyer geliştirme talebi içinde bulunan personeli tespit etmektedir. Bu durumda hem personelin kariyer gelişimine olan eğilimini tespit etmiş, hem de buna uygun olarak kariyer geliştirme kanallarını açık tutmuş olacaktır (Eryiğit, 2000: 115).

• *Bireysel Kariyer Planlamanın Geliştirilmesi ve Uygulanması:* Örgüt tarafından gerçekleştirilen kariyer planlama sürecinin bu aşamasında insan kaynakları bölümü daha önceki aşamalarda gerçekleştirilen faaliyetlere paralel olarak çalışanların ilgi ve yeteneklerine uygun iş kollarının belirlenmesi, kariyer yollarının tespiti ve bireysel kariyer planlarının hazırlanması süreçlerinde destek olmaktadır (Şahin, 2009: 18).

• *Geri Bildirim:* Örgütsel kariyer planlama süreci içerisinde insan kaynakları bölümünün örgüt içerisinde yer alan tüm çalışanlara karşı şeffaf, açık ve net olması, tüm iletişim kanallarının da ayrıca açık olması gerekmektedir. Bu nedenle kariyer planlama süreci içerisine dâhil olamayan çalışanların örgüt içerisinde değerli olduklarının hatırlatılması ve ileride oluşabilecek boş pozisyonlar için tekrar değerlendirmelerin olabileceği açıkça belirtilmelidir (Yavuz, 2006: 62).

1.2.2.2.2. Örgütsel Kariyer Planlama Teknikleri

Örgütlerde bireyin kariyer planlama faaliyetlerinde kullanılmak üzere geliştirilen bir takım teknikler bulunmaktadır. Bunlar; kariyer planlama teknikleri ise kariyer haritaları,

kariyer danışmanlığı, kariyer rehberliği, kariyer merkezleri, koçluk, iş rotasyonu, kariyer atölyeleri, eğitim ve geliştirme programlarıdır.

• *Kariyer Haritaları*: Örgüt içerisinde bir işten diğer bir işe ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir. Diğer bir deyişle, örgüt içerisinde yer alan tüm pozisyonların tek bir şekilde gösterildiği bir şemadır. Bu şemada çalışanların hangi pozisyondan sonra hangi pozisyona geçebileceği açık ve net bir şekildedir. Çalışanlar bu şemayı baz alarak hangi yetkinliklere sahip olmaları gerektiğini bilerek örgüt içerisinde ilerleme olanağına sahiptirler (Özden, 2008: 259).

• *Kariyer Danışmanlığı*: Örgüt içerisinde mevcut mesleki ve eğitim olanaklarından faydalanmak amacıyla çalışanlara kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı amaçlayan bir hizmettir. Bu hizmeti ilgili insan kaynakları bölümü çalışanları, örgüt içi kıdemli çalışanlar, uygun kariyer amaçlarını belirlemek, uygun kariyer hedefleri ile çalışanlara uygun kariyer basamaklarına yönelmeleri amacıyla vermektedir (Aytaç, 2005: 219).

• *Kariyer Rehberliği*: Kariyer yönetimi uygulamalarında kullanılan en önemli kariyer geliştirme etkinliğidir. Kariyer rehberliği, çalışanların kariyerleri ile ilgili yetenek, ilgi ve değerlerini; bunun yanında çalışanların farklı kariyer imkânlarını tanımlamalarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, Kariyer rehberliği, mesleki gelişimleri için bireylere hangi kitapları okumaları, hangi kursları almaları, belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiği, kariyer olanakları, işletme içinde ve dışındaki eğitim olanakları hakkında bilgi verilerek, bireylere yön gösterilmesidir (Yılmaz, 2006: 133).

• *Kariyer Merkezleri*: Örgütsel kariyer geliştirme desteği sunan ve örgüt içerisinde yer alan çalışanların kendi kendini değerlendirmelerinde ve kariyer gelişimleri hakkında bilgi almalarına katkı sağlayan örgüt içi kuruluşlardır (Torrington, Hall ve Taylor, 2008: 459).

• *Koçluk*: Çalışma hayatındaki iş geliştirme tekniklerinin en yenisi olan koçluk, belirli bir amaç için özel eğitim, seminer verilerek; bireyi amaçladığı hedefe hazırlama ve bu yolda bireye geri bildirimler sağlama tekniğidir. Çalışanları hazırlama sürecinde işletme içerisinde yükselme fırsatları için hangi yetenek ve becerilerini geliştirmeleri konusunda

bireylere yardımcı olunmaktadır. Etkili bir koçluk süreci için çalışanlar veya yöneticileri arasında sağlıklı ve iyi ilişkiler olmalıdır (Mathis ve Jackson, 2011: 307).

- *İş Rotasyonu:* İş rotasyonu, bireylerin çalışma hayatını ve kariyer gelişimini canlandırmak amacıyla önceden belirlenmiş bir program ve sürelerle göre, bireylerin işletme içinde yatay olarak yer değiştirmesidir. Alt düzey işlerde monotonluğun ortadan kaldırılabilmesi veya hafifletilebilmesi amacıyla geliştirilmiştir. Aynı zamanda örgüt içerisinde çalışanlar kendi yetenek ve becerilerini farklı işlerde de değerlendirme olanaklarına sahip olmaktadır (Özden, 2008:266; Mathis ve Jackson, 2011: 307).

- *Kariyer Atölyeleri:* İş görenlerin kariyer planlarını değerlendirerek kendilerini daha iyi tanımlarına yardımcı olurlar. Bir diğer deyişle, kariyer atölyeleri, çalışanların kendi kendini tanıması ile kişinin gösterdiği aktivitelerle örgütün bireyi tanımmasının karşılaştırılmasını yaparak ayrımını ortaya koyar (Delipoyraz, 2009: 60).

- *Eğitim ve Geliştirme Programları:* Eğitim ve çalışanların kendilerini geliştirmesi hem örgüt içerisinde yer alan çalışanlar hem de yönetim için gerekli bir faaliyettir. Eğitim yoluyla, örgüt içerisinde hedeflenen işlerin gerçekleşmesi mümkün olmakta ve çalışanlar bu doğrultuda yetkinlik sahibi olabilmekte, rasyonel kararlar alabilmektedir. Örgütler eğitim ve geliştirme yolu ile çalışanlarının kariyer planlarını ortaya koymaktadır (Collings ve Woods, 2009: 125).

1.2.3. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlamasının Uyumlaştırılması

Başarılı bir kariyer planlaması uygulamasında; hem bireye, hem de işletmeye eşit sorumluluk düşmektedir. Bireyler isteklerini ve yeteneklerini tanımalı ve danışmanlık yardımıyla belirli bir kariyer yolu için gerekli eğitim ve gelişimi belirlemelidir. İşletme ise ihtiyaç ve imkânlarını belirlemeli, çalışanlarına kariyer bilgisi ve eğitim sağlamalıdır. Çalışanlara işletmedeki kariyer yolları, görevinden ayrılacak veya emekli olacak çalışanların pozisyonları ve bu pozisyonların gereklilikleri hakkında bilgi verilmeden kariyer planlaması yapılmamalıdır (Şahin, 2009: 20).

1.2.4. Kariyer Planlamada Karşılaşılan Sorunlar

Kariyer planlama süreci içinde çalışanlar bazı sorunlarla karşılaşabilmektedir. Kariyer planlamada karşılaşılan sorunları; kariyer planlamada özel sorunlar ve kariyer dönemi sorunları ve kariyer sonu sorunları olarak açıklayabiliriz.

1.2.4.1. Kariyer Planlamada Özel Sorunlar

Bireyin özel yaşamından kaynaklanan kariyer sorunları cinsiyetten kaynaklanan sorunlar, çift kariyerli eşler, çift kariyerlilik ve ay ışığı sorunu olarak incelenebilmektedir.

- *Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar:* Günümüzde çalışma hayatında kadın çalışan sayısı giderek artmaktadır. Ancak örgüt yönetiminde artan çalışan kadın sayısı örgüt içerisinde sorun teşkil etmekte ve bu nedenle erkek çalışan sayısı kadın çalışan sayısından daha fazla olmaktadır. Çalışma hayatında kadın çalışanların örgüt yönetimine cinsiyet faktöründen dolayı getirilmemesi kariyerlerindeki en önemli sorundur. Aynı zamanda kadınların kariyerlerindeki diğer önemli sorun ailevi sorumluluklarından dolayı olmaktadır (Türker, 2006: 1).

- *Çift Kariyerli Eşler:* Kadınlar çalışma hayatında daha fazla rol oynadığında ve bu arada kariyer yollarında ilerlemeye başladığında, bu sorun ortaya çıkmaktadır. Her iki eşin farklı kariyer yollarında, farklı kariyer hedefleri ile ilerlemesi aile hayatını da etkilemektedir. Eşlerin her ikisinin de kariyerlerine ağırlık vermesi birbirlerini olumsuz yönde etkilemektedir (Özden, 2008: 309).

- *Çift Kariyerlilik:* Bireyin aynı anda iki farklı kariyere birden sahip olması da kariyer sorununu ortaya çıkarmaktadır. Çift kariyerli olmanın gereği, birey açısından her iki işinde belli bir uzmanlık ve tecrübe gerektirmesi, her iki işin bireye unvan, statü ve kariyer sağlamasıdır. Tek bir kariyer yolunda uzmanlaşamayan birey tüm performansını iki kariyer yoluna paylaşmak zorunda kalacaktır (Şimşek, 2009: 374).

- *Ay Işığı Sorunu:* Bu kavram, düzenli olarak çalışan bir kişinin haftada 12 veya daha fazla saatle daha fazla tecrübe kazanmak, gelir yetersizliği yaşamak ve yeni beceriler kazanmak amacıyla dışarıda çalışmasını tanımlamaktadır. Ay ışığı sorunu olmasının

temel nedeni, bireyin enerjisini diğer işlerde de kullanmasıdır. Bu durumda birey çalıştığı örgütte yeterli performansla çalışmamaktadır (Aytaç, 2005: 275).

1.2.4.2. Kariyer Dönemi Sorunları

Bireyler çalışma yaşamında kariyer aşamalarını izlerken, örgüt içinde de bazı sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bireylerin kariyer yaşamında karşılaşabileceği sorunlar; başlangıç dönemi sorunları, kariyer ortası sorunları ve kariyer sonu sorunları olarak incelenebilmektedir.

• *Başlangıç Dönemi Sorunları:* Çalışanlar, örgüte giriş döneminde meslekleri ile ilgili hedefler belirlemektedirler. Ancak bu dönemde örgütün kişiye sağladığı olanakların yetersizliği nedeniyle belirsizlikler ve sorunlar yaşanabilmektedir. Kişi işe ilk başladığı gün hayal ettiği iş ile girdiği iş arasında farklılıkların olduğunu görerek gerçeğin çok farklı olduğunu anlayabilmektedir. Bu durum hayal kırıklığına sebep olmaktadır. Bu kişilerin yaşadığı “Gerçek/Kariyer Şoku’dur.” Bu dönemde birey, amaçları ve beklentileri doğrultusunda kendine en uygun kariyer yollarını araştırmalıdır. Örgüt ise çalışma yaşamına yeni başlamış olan personelin korku ve endişelerini gidermek, örgütle bütünleşmesini sağlamak amacıyla oryantasyon programları düzenlemeli ve yeni elemanlarına destekleyici tavır sergilemelidir (Bingöl, 2006: 291; Kırıcı, 2007: 23).

• *Kariyer Ortası Sorunları:* Kariyer ortası döneminde kişilerin çalışma hayatlarında üretkenlikleri azalarak, kişiler durgunluk dönemine girmektedir. Bu dönemde kişiler kendilerini mutsuz hissetmektedir. Kariyerlerini koruma aşaması da denilen bu dönemde kişi kendini ve kariyerinde doğru bir seçim yapıp yapmadığını sorgulamaya başlamaktadır. Yaşam evrelerinde de orta yaş krizine denk gelen bu dönemde zihinsel ve fiziksel bir yavaşlama olmaktadır. Kişilerin sık sık sağlık problemleri ile karşılaşmaktadır. Bu dönemdeki kişiler duygularını çoğu kez işlerine karıştırmaktadır. Genç ve zeki meslektaşlarına karşı kendilerini ezik ve güçsüz hissetmektedirler. Çalışanların örgüt içerisinde terfi hızları düşmektedir. İşletmeler doğru insan kaynakları yönetimi strateji uygulamadığı takdirde çalışanlar bu dönemden uzaklaşmamakta ve motivasyonları düşmektedir (Aytaç, 2005: 69-70; Kingır ve Gün, 2007: 288).

• *Kariyer Sonu Sorunları:* Bu dönemdeki kişiler performanslarının ve verimliliklerinin azaldığını ve buldukları işlerinde ilerleyemeyeceklerini fark ederler. Böylece işten

emekliliğini hak ederek kazanma dönemi başlamış olmaktadır. Bu dönem çalışanların fazla stres altında kalması nedeniyle oldukça önemli bir dönemdir. Bu nedenle İnsan kaynakları yöneticilerinin, emeklilik döneminin hem çalışan hem de işletme için zorluğunu anlamaları gerekmektedir (Kıngır ve Gün, 2007: 288). Yaşlı çalışanların genellikle algılama ve öğrenme kabiliyetlerine ilişkin sorunlar konusundaki önyargılarına karşın, bazı önlemler işletmedeki üst yönetim tarafından alınarak kişi emekli oluncaya kadar onlara aktiviteler kazandırılabilir. Eğer işletmelerdeki üst yönetim emeklilik dönemine gelmiş çalışanların işlerini daha iyi yapacaklarına inanırsa esnek çalışma programları, sürekli eğitim ve ayırmadan kaçınma gibi önlemlerle çalışanlara yardımcı olabilirler. Bu konuda emeklilik programları düzenleyebilirler (Bingöl, 2005: 292).

1.3. Kariyer Yönetimi Kavramı

Kariyer yönetimi kavramına ilişkin literatürde birçok tanım mevcuttur. Bunun nedeni ise kariyer yönetiminin hem bireysel açıdan hem de örgütsel açıdan gerçekleşen faaliyetlerin bir bütün olarak değerlendirilmesidir (Özden, 2008: 249). Kariyer yönetimi, çalışanların aynı veya farklı işletmelerde, iş gruplarında yaptığı işlere veya edindiği tecrübelerle göre gelişme gösteren bir süreçtir (Deniz ve Ünal, 2007: 105).

Çalışanların gelecek programlarını ve kariyerlerini geliştirmek amacıyla sunulan fırsatlar ile çalışanların ihtiyacı olan ve yeteneklerini geliştirici eğitim programlarını temin etmek ile ilgilidir. Kariyer yönetiminin temel esasları; öğretici ve geliştirici olanaklar sağlamak, kariyer planlaması yapmak ve başarılı bir yönetim planı sunmaktır (Armstrong, 2006: 399).

Kariyer yönetimi, bireylerin beklentileri ve ihtiyaçları doğrultusunda oluşan hedeflerinin örgütün sunmuş olduğu olanaklarla bütünleşmesini içerir. Bu süreçte çalışanlar ve örgüt birlikte hareket ederek, birbirlerini destekleyecek faaliyetlerde bulunurlar. Ancak hem örgüte, hem bireye belirli görevler düşse de kariyer yönetiminde bireyin rolü çok önemlidir (Kıngır ve Gün, 2007: 281).

Kariyer yönetimi sürecinde bazen çalışanların örgütten ayrı olarak kariyerlerini planladıkları, örgütün de bireyin ilgi ve beklentilerini dikkate almadan terfi ve atamalar yaptığı görülmektedir. Böyle bir durumla karşılaşmamak amacıyla bireyin

beklentilerinin ve ihtiyaçlarının mutlaka örgütün sunduğu yönetsel imknlarla uyumlu olması, örgütün de bireyin talep ve kapasitelerini mutlaka göz önünde bulundurması gerekmektedir (Phillips, 2007: 211; Erdoğmuş, 2005: 16).

Kariyer yönetimi, örgütlerin sahip oldukları değerli insan kaynağını korumaya yönelik bir kavramdır. Kariyer yönetimi, her geçen gün artan rekabette örgütlerin ve çalışanlarının iş hayatında yaşanan olası değişimleri hazırlıklı bir biçimde karşılayıp, iş hayatında geleceğe ilişkin gerçekçi kararlar alabilmeleri, hem örgüt için hem çalışanlar için olumlu sonuçlar gösterebilmektedir. Bu sonuçlar, çalışanlarda iş tatmini, örgüte bağlılık, verimlilik ve motivasyonu artırıcı etkiler yaratmaktadır (Yaprak vd.,2010: 400).

Kariyer yönetimi, örgüt içerisinde çalışanlarının ihtiyaçlarını, beklentilerini, hedeflerini örgütün sunmuş olduğu veya sunacağı fırsatlarla veya bunlara engel olabilecek durumlarla uyumlaştırmaktadır. Örgütler, değerli insan kaynağına verdikleri önem doğrultusunda, motivasyonu yüksek, gelişime açık, verilen hedeflere zamanında ulaşan, uyumlu çalışanları zamanında ve gelecekte sürekli eğitmek, geliştirmek ve örgüte aitlik duygusunu vermek istemektedirler. Bu planlarını ise kariyer yönetimi sayesinde yapmaktadırlar (Bingöl, 2005: 288).

Kariyer yönetiminin uygulandığı işletmelerde örgütsel yedekleme planlaması ve yönetimsel anlamda gelişme ön plana çıkmaktadır ve bu kariyer yönetiminin en önemli konusudur. Bireyler işletme içerisinde üst düzey pozisyona gelebilmeleri, gerekli yetkinliğe ulaşmaları için bireysel olarak planlanan gelişimlerin yönetim tarafından da desteklenmesi kariyer yönetimi konusu içine girmektedir (Aytaç, 2005: 116).

Kariyer yönetiminin diğer bir önemli konusu da, çalışanların örgüt içerisinde buldukları pozisyonun farkında olmalarını sağlaması, çalışanların kariyer yolunda atacakları adımların nasıl ve bir sonraki kariyer adımıının ne olması gerektiğini göstermesi ile çalışanların kendilerini geliştirmek için yapacakları hazırlıkları belirleme fırsatını vererek iş verimini ve motivasyonu arttırmasıdır (Yavuz, 2006: 120).

Kariyer yönetimi, aynı zamanda, kariyer planlarında kararsız kalan çalışanlarına ihtiyacı olan desteği vererek onları cesaretlendirerek, çalışanların yetenekleri ve mesleki amaçları ile organizasyonun sunduğu kariyer fırsatlarını da uyumlaştırarak; tüm

çalışanlarına, onların yeteneklerine uygun, sorumluluk alabilecekleri bir dizi öğretici aktivite ve deneyim olanağı sağlamaktadır (Armstrong, 2006: 399).

1.3.1. Kariyer Yönetiminin Amaçları

Kariyer yönetiminin amaçlarını genel ve özel olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Buna göre kariyer yönetiminin genel amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Şahin, 2009: 24):

- *Başarılı bir örgüt olmak amacıyla var olan veya gelecekte olabilecek ihtiyaçların belirlenerek giderilmesi,*
- *Örgüt içerisinde bireyin düzeyi önemli olmaksızın kariyer hedefine ulaşmak amacıyla belirli yetkinliğe sahip bireyleri bulundurmak,*
- *Kariyer hedefleri olan bireylere danışmanlık yapmaktır.*

Kariyer yönetiminin özel amaçları ise (Okakın, 2009: 142):

- *Çalışanların sahip oldukları pozisyonun gerekliliklerine dayalı olarak veya ileride üstlenecekleri görevlerinde belirli yetkinliğe sahip olabilmek amacıyla ihtiyaç duydukları yeteneklerini geliştirmesine, alması gereken eğitimleri almasına yardımcı olmak,*
- *Örgütün var olan amaçları ile çalışanlarının istek ve beklentilerini uyumlu hale getirmek,*
- *Örgüt içerisinde çalışanlarına yeni kariyer fırsatları sunmak,*
- *Kariyerlerinde sorun yaşayan çalışanlarını motive ederek onları işlerine ve hedeflerine karşı canlandırmak,*
- *Örgüt içerisinde çalışanlarına kişisel kariyer planlarını yapabilmek için fırsatlar tanımak.*

Örgütlerin kariyer yönetiminin amaçlarına ulaşabilmesi amacıyla, çalışanları için kariyer yollarını sürekli araştırmalı, çalışanlarına sık sık açık pozisyonlar hakkında bilgi vermeli ve etkili bir performans değerlendirme sistemi kurması gerekmektedir. Ayrıca

çalışanlarına kariyer danışmanlığı hizmeti vermesi, eğitim programlarının düzenlenmesi ve çalışanlarına mesleki anlamda deneyim kazanabilmesi amacıyla fırsatlar tanınması gerekmektedir.

1.3.2. Kariyer Yönetiminin Önemi ve Sağladığı Faydalar

Günümüzde bireylerin kariyerlerine ilişkin beklentileri hızla değişim göstermektedir. Buna paralel olarak örgütler de değişim süreci içerisine girmektedir. Bireyler örgüt içerisindeki beklentileri öyle değiştirmiştir ki, bireyler tek bir meslek grubuna ait olmak istememekte, ömür boyu tek bir kariyer beklentisi içerisine girmemektedir. Bilgi işçi olarak adlandırılan kişilerin yönetimi de bu değişime uygun olarak daha farklı bir yaklaşımı ön plana çıkarmıştır. Örgüt içerisinde bireylerden beklenen verimliliğin en üst seviyede olması için sunulan fırsatlar sonrasında birey davranışlarında ve uygulamalarda olumlu değişimler yaratmıştır (Bolat ve Seymen, 2003: 10; Aytaç, 2005: 118).

Bireylerin, işe giriş adımından itibaren örgüte fayda sağlamaları ve kendi kariyer yollarını belirleyebilmeleri amacıyla sürekli gündemde olan kariyer, kariyer yolları, eğitim-geliştirme programları, bireysel kariyer danışmanlığı gibi kavramlar ve uygulamalar insan kaynakları yönetiminde de önemli bir yere sahiptir.

Kariyer yönetiminin örgütler için önem kazanmasının diğer nedenleri ise; örgüt içerisinde yer alan işlerin daha karışık hale gelmesi, büyük işletmelerde fazla personelin istihdam etmesi ve çalışanların aynı anda terfi edilememesi, çalışanları yatay pozisyonlardaki işlere geçirmek amacıyla onları teşvik etmek, işten ayrılan personel oranını düşürmek, açık pozisyonlara örgüt içi çalışanları yerleştirmek amacıyla çalışanların gelişimini ve motivasyonunu arttırmaktır (Kılıç ve Öztürk, 2010: 986). Kariyer yönetimi ile çalışanlar, örgüt içerisinde hangi pozisyona yerleştirileceğinin veya hangi pozisyona gelebileceğinin bilgisini almaktadır. Bu bilgi çalışanları örgüte bağlar, iş verimliliği ve çalışan motivasyonu artar.

Kariyer yönetiminin bireye sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Aytaç, 2005: 121):

- *Önceden bilgilendirme ile olası kariyer tercihleri yapmak,*

- *Bireyin isindeki düş kırıklığı sürprizi olasılığını azaltmak,*
- *Farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan güven ve is becerilerini daha iyi teşhis etmek,*
- *Bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerini aydınlatmak ve tutarlılık getirmek.*
- *İş yerini, aile yaşamını, endüstriyel değişmeyi ve toplum üyeliğini kapsayan yaşamın her alanında daha iyi kariyer hedeflerini yerleştirmek.*

Kariyer yönetiminin örgüte sağladığı faydalar ise şu şekilde sıralanabilir (Yılmaz, 2006: 127):

- *Gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynakları ihtiyacını daha iyi tespit etmek,*
- *Mikro ve bireysel düzeydeki değişmeyi daha iyi anlayabilmek için örgütsel değişmeyi kolaylaştırmak,*
- *Örgütün kullanımı için çalışanların becerilerini ve amaçlarını stoklamak,*
- *Çalışanların gerçekçi olmayan ve saklı beklentilerini ortaya çıkarmak,*
- *Kendi gelişme planlarını hazırlayanlar yoluyla bireysel değişimi kolaylaştırmak*
- *Örgüt içindeki uzmanlıklar ve meslekler için daha iyi ve farklı gelişim aşamalarını önceden tahmin etmek,*
- *İşgücünü tehlikeye düşürenleri, yeniden eğitmek ve harekete geçirmek,*
- *İnsan kaynakları yönetiminin etkinliğini artırmak.*

Kariyer yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için hem onu kullanan çalışanların hem de örgütün bu süreci benimsemesi gerekmektedir. Hem çalışanların hem örgütün ortak amaçlara ulaşmak amacıyla ortak hareket etmesi bu süreçte çok önemlidir. Örgüt içerisinde kariyer yönetiminin amaçlarına ulaşıldığı takdirde çalışanların kariyer beklentileri gerçekleşecek, örgüte olan aidiyet duygusu artacak, performans yükselerek örgütün de verimliliği artacaktır. Böylelikle hem çalışana ait hem de örgüte ait motivasyon artacaktır (Kırcı, 2007: 21; Yılmaz, 2006: 127).

1.3.3. Kariyer Yönetimi Uygulamaları

Kariyer yönetimi uygulamalarının başlıcaları iç işe alım, terfi, transfer ve yer değiştirme, işten çıkarma, emeklilik, oryantasyon eğitimi, yönetim geliştirme ve örgütsel yedeklemedir (Yılmaz, 2006: 142).

• *İç İşe Alım:* Kariyer yönetiminin ilk ana konusu, örgütte bulunan pozisyonların gerekliliklerine göre uygun kişileri işe almaktır. Örgüt içerisinde kısa ve uzun vadeli insan kaynakları planlaması ile işletmenin devamlılığını ve gelişimini sağlamak amacıyla ne kadar iş görene ihtiyacının olduğunun analizini daha önce elde edilen verilerle sağlar, bunun yanında büyüme gösteren ve gelişen işletmeler için ihtiyaç olan iş görenlerin nasıl sağlanacağı konusunda çözüm bulur (Akyüz, 2006: 68). İş gören sağlanması söz konusu olduğunda, örgüt içerisinde ilk iç kaynaklara başvurulmakta, bu ise kariyer analizlerinin yapılması veya örgüt içi yapılan duyurular ile boşalan pozisyonlara aynı işletme içerisinde çalışan kişiler ya dikey hareketle ya da yatay hareketle atanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 82; Akyüz, 2006: 69).

• *Terfi Planlaması:* Çalışanların örgüt içerisinde yetkilerinin, sorumluluklarının ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst bir pozisyona atanması terfi olarak adlandırılır. (Özden, 2008: 270) Terfi, örgütün birey üzerinde vereceği kararlardan en önemlilerinden biridir. Birey örgütün sağladığı terfi olanakları ile işi ile ilgili sorumluluk alacak, yetkilendirilecek, ücretinde artış sağlanacaktır. Bununla birlikte, bireyi aldığı sorumluluk duygusu ile şirkete bağlayarak, kişisel anlamda daha da ilerleme isteği sağlayacak ve çalışan motivasyonunu arttıracaktır.

• *Transferler veya Yer Değiştirme:* Transfer veya yer değiştirme; örgüt içerisinde çalışanların aynı pozisyonda kalarak, başka bir yerdeki göreve veya örgüt içerisinde aynı işkolundan benzer nitelikteki bir göreve atanmasıdır (Özden, 2008: 271). Transfer veya yer değiştirmede çalışanın işi ile ilgili yetkileri, sorumlulukları ve buna bağlı aldığı ücret hiç değişmemektedir veya çok az değişmektedir. Transfer veya yer değiştirme bir anlamda örgüt içerisinde çalışanın yatay hareketlerle pozisyonun değiştirilmesidir. (<http://www.ikademi.com>: 2011)

• *Eğitim ve Geliştirme:* Örgütün kariyer yönetimi kapsamında çalışanların ihtiyaç duyduğu eğitimleri vermesi ve kendini geliştirmeye yönelmesi önemli bir

sorumluluğudur. Örgüt yönetimi tarafından izlenecek olan “çalışanın gelişimi” sürecinde, çalışanlarına örgüt içerisinde kariyer gelişim fırsatlarını iletmek, gerekli iletişim ve öğretim imkânlarını sunmak, çalışanların yetkinliklerini geliştirebilmesi amacıyla fırsatlar yaratmak, çalışanlarına geribildirimler vererek eksik veya zayıf yönlerinin gelişimini sağlamak yer almaktadır. İşverenler çalışanları ile sürekli iletişim halinde olabilmek, onlara geribildirimler sağlamak amacıyla onlarla toplantılar, seminerler, eğitimler, çalıştaylar yapmakta, kişisel gelişim kitapları, dergileri, e-öğrenme sunumları sunmaktadır. Bunların yanında yöneticilerin çalışanlarına destek vermesi, onların gelişimlerinde yardımcı olması da çok önemlidir. Çalışanlar yöneticilerinden alacakları geribildirimlerle kendilerini gelişim sürecinde yalnız hissetmezler. Bu çalışanların motivasyonlarının artmasını sağlamaktadır (Aydın, 2010: 15).

• *İşten Çıkartılmak*: İşten çıkartılmanın hem genel hem de özel nedenleri bulunmaktadır (Aytaç, 2005: 133). Genel neden olarak örgütlerin içinde bulunduğu ekonomik durgunluk, firmaların küçülmesi, örgütlerde yaşanan değişimler veya örgütlerin belirli bir alanda faaliyetlerine son vermesi olabilir. Özel nedenler ise; personelin işine karşı yeterli performansı verememesi, iş etiğine aykırı hareketlerde bulunması veya çalışma ortamı içerisinde disiplini bozması sayılabilir. Çalışanların ekonomik nedenlerden dolayı özellikle firmaların küçülmesi sonucunda çalışanların işten çıkartılması sonucu geri kalan çalışanlarda tedirginlik meydana gelecektir. Bu tedirginlik örgüt yönetimi tarafından giderilemezse çalışanların motivasyonunu azaltıcı bir unsur haline dönüşecektir. Özel nedenlerden dolayı işten çıkartılan personeller için son çare işten çıkartma düşünülmeli, personelin performansını artırıcı faaliyetlerde bulunarak, personellerin motivasyonlarının ve örgüte olan bağlılıklarının artırılması sağlanmalıdır (Özden, 2008: 274; Yılmaz, 2006: 147).

Başarılı bir kariyer yönetimi uygulaması kapsamında işe alınacak, terfi ettirilecek personellerin belirlenmesi kadar, örgüt yönetiminin işten çıkarma için alacağı politikalar ile işten çıkaracağı çalışanları belirlemek de çok önemlidir (Aytaç, 2005: 133).

• *Emeklilik*: İnsanlar yaşlandıkça fiziksel açıdan yorgun düşmekten, tam kapasite çalışmamaktan, işlerine karşı bıkkınlık yaşamaktan dolayı işlerinden ayrılmak için bir karar verebilirler. Bu karar çalışma hayatı boyunca emekliliğe hak kazanmak için elde

ettiği hizmet yılının dolması ve bir diğer etken yaş sınırını aşmanın sonucunda gönüllü olarak belirli bir zaman diliminde verilmektedir. Emekliliği hak etmek amacıyla hizmet yılının dolması ve yaş sınırının olması faktörleri ülkeden ülkeye değişkenlik göstermektedir (Bingöl, 2006: 520).

- *Oryantasyon Eğitimi*: Oryantasyon eğitimi, örgüte yeni katılan personeller ile görev değişikliği nedeniyle yeni göreve başlayan personellerin yeni işlerine karşı uyum sağlamaları amacıyla yapılan faaliyetlerden biridir.(Yılmaz, 2006: 149) Örgüte yeni katılan personeller için oryantasyon eğitimi oldukça önemlidir. Bu eğitimler ile çalışanların örgüt kültürüne ve işine en kısa sürede uyum sağlaması, örgütün sunmuş olduğu hizmetleri tanınması amaçlanmaktadır.

- *Örgütsel Yedekleme Planlaması*: Eryiğit, örgütsel yedeklemeyi “*potansiyel adayların yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve kimlik kazandırılması yoluyla örgütsel liderliği oluşturmak*” şeklinde tanımlamaktadır (Eryiğit, 2000: 13). Bingöl’e göre ise, örgütsel yedekleme; “*üst yönetim pozisyonları için adayları belirleme ve hazırlama çalışmasıdır*. Bir başka deyişle, *önemli profesyonel veya yönetsel pozisyonları doldurmak için yüksek potansiyele sahip çalışanları hazırlamaya odaklanan sistematik, uzun dönem kariyer geliştirme faaliyetidir*” (Bingöl, 2006: 137). Örgüt içerisinde özellikle kilit konumundaki ve herhangi bir nedenden dolayı boşalan üst pozisyonların boş kalmaması, kısa süre içerisinde bu pozisyonlara geçecek çalışanların olması amacıyla uygulanan örgütsel yedekleme kariyer yönetiminde önemli bir yere sahiptir (Sevinç, 2010: 218).

1.4. Motivasyon Kavramı

Motivasyonun, insan davranışlarının gücü ve yönüyle ilgili psikolojik bir kavram olması değişik açılardan ele alınmasına ve motivasyonun birçok tanımının yapılmasına neden olmuştur.

Türkçede “güdü”, “saik” anlamına gelen motivasyon kelimesi, Latince “Movere” sözcüğünden gelmektedir. Günümüzde motivasyon kelimesine ait bir çok tanım bulunmaktadır (Karaman, 2012: 27; Eren, 2009: 529). Bunlardan bazıları şöyledir:

“Hareket etmek” anlamına gelen Motivasyon, bir bireyi belli bir davranışa yönelten faktörler ve ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir (Yapraklı,

Yılmaz, 2007: 63; Yıldırım, 2007: 4). Motivasyon; “kişilerin belirli bir amaç gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarındır” (Koca, 2011: 24).

Diğer bir deyişle; motivasyon insanların faaliyetlerinin ve çabalarının sürekliliğini sağlayan ve onları harekete geçiren güçlerin tümüdür. Motivasyon sürecini tanımlarken aşağıda belirtilen üç önemli unsura dikkat edilmelidir (Öğüt, Akdemci; Demirsel, 2011: 286).

- *Organizmayı bir davranışta bulunmaya zorlayan ya da davranışa yol açan güç,*
- *Davranışın belli bir yönde gelişmesini sağlayan güç,*
- *Bir davranış ortaya çıktıktan sonra, bu davranışın korunması ve sürdürülmesini sağlayan güç.*

Dolayısıyla motivasyonun temel bileşenleri;

- *İhtiyaçlar,*
- *Davranış,*
- *Hedefler,*
- *Geri besleme'dir.*

Motivasyon genellikle çalışanların ve özellikle yöneticilerin yeteneklerini ve gelişme olanaklarını ortaya koyacak şekilde, onların kişisel, toplumsal ve ekonomik tercihlerini tatmin ederek teşvik edilmeleri demektir (Sevinç, 2010: 28).

Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli kavramlardan biridir. Öğüt yönetiminin amacı çalışanlarının emeklerini, çabalarını bu amaca doğru yönlendirmektir. Amaçlara ulaşabilmek, verimli olabilmek ve fayda sağlayabilmek için çalışanların istekli davranmaları, işlerini benimseyerek çalışmalarını gerekmektedir. Bu isteği sağlayan olgu insanların motivasyon düzeyidir. Buna göre motivasyon; çalışanları işlerine karşı teşvik ederek verimli olmalarını sağlamak ve buna karşılık bireysel ihtiyaçların karşılanacağına dair beklenti ve inancın oluşumunu sağlama sürecidir (Çeltek, 2004: 1).

Motivasyon sürecini tam anlamıyla anlayabilmek için kişilerin belirli şekillerde belirli davranışlarına yönelmesinin nedenlerinin, kişilerin hedeflerinin, davranışların

sürdürülme olanaklarının olabilmesi amacıyla kişilere performansları hakkında geri beslemelerinin yapılmasının incelenmesi gerekmektedir (Koçel, 1995: 382).

1.4.1. Motivasyon Sürecinin İşleyişi

Motivasyon süreci insanları harekete geçiren güdülerin ortaya çıkması ile başlamaktadır. İnsanların fiziksel, psikolojik veya sosyal ihtiyaçlarını giderme isteği insanları belirli bir davranışa yönlentmektedir. Güdüler, bireyleri uyarmakta, faaliyete geçirmekte ve belirli bir amaca doğru yönelmesini sağlamaktadır. Bu yönelme sonucunda birey ihtiyaçlarını karşıladığı zaman doyuma ulaşmakta, motivasyon ise bu noktada gerçekleşmektedir. Bu durum her bir ihtiyacın doğmasından giderilmesine kadar sürekli devam etmektedir (Cüceloğlu, 2010: 230)

Motivasyon sürecinin belirlenebilmesi için, güdü kavramına ve güdülerin çeşitlerine değinmekte fayda bulunmaktadır.

1.4.1.1. Güdü ve Çeşitleri

Güdü, bireyin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıran bir ortam yaratarak bireyin harekete geçmesini, etkilenmesini ve isteklendirilmesini sağlayan bir kavramdır. Bireylerin ihtiyaçlarından dolayı ortaya çıkan güdüler her bireyde yönü, şiddeti ve amacı bakımından farklılık göstermektedir. Güdüler kendi içerisinde içgüdü, fizyolojik, psikolojik ve sosyal güdü olmak üzere ayrılmaktadır (Can, Tuncer ve Ayhan, 2004: 229). Güdülerin çeşitleri şu şekilde sıralanmaktadır (Cüceloğlu, 2010: 233; İnceoğlu, 1985: 3-4; Şahin, 2009: 38):

- *İçgüdü:* Bireyleri doğal nitelik taşıyan gereksinimlere yönelten bilinçsiz davranışlardır. Bu güdüler öğrenmeyi gerektirmez ve yaşam boyu unutulmamaktadır. İçgüdülere acıkma, susama dürtüsü gösterilebilmektedir.
- *Fizyolojik Güdü:* İnsan yaşamının sürdürülebilmesi için gerekli olan temel ihtiyaçları kapsamaktadır. Kaynağını fizyolojik gereksinimlerden alan bu güdülerin başlıcaları; beslenme, giyinme, ısınma ve barınmadır.
- *Sosyal Güdüler:* Doğrudan doğruya ya da dolayısıyla diğer insanlarla ilgili olan güdülerdir. İnsanları bir araya getiren ve toplumsal beraberliği sağlayan bu güdü bilinçlidir.

• *Psikolojik Güdü*: Bireyin doğuştan gelen ya da sonradan kazandığı güdülerdir. Bu güdülerin yapısı bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturur. Psikolojik güdülerin analizini yapmak fizyolojik ve sosyal güdülerden daha zordur.

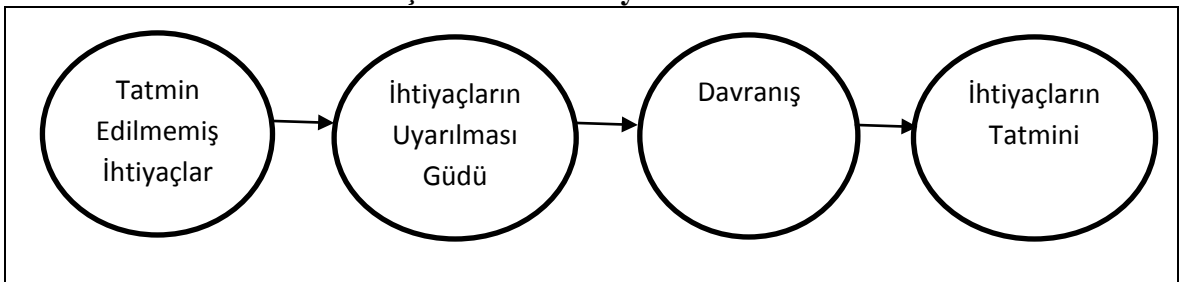
1.4.1.2. Güdülerin zellikleri

Güdüler, yön verici ve aktive edici unsurları içeren karmaşık bir yapı olarak da ifade edilebilir. Güdülerin zet olarak şu özelliklerinden bahsedebiliriz (Tarakçioğlu ve Sekmen, 2010: 4):

- *Davranışları başlatma işlevi*: Organizmanın hareket haline geçmesi veya davranışlarındaki yn değişimini ifade eder.
- *Davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin işlevi*: Harcanan eforun miktarına ve davranışların hızına, keskinliğine, miktarına işaret eder.
- *Davranışlara yön verme işlevi*: Organizmanın harekete geçme sebebiyle belirli nesne-organizma-durum-davranış yani, belirli bir hedef arasındaki ilişkiyi ifade eder.
- *Devamı sağlama işlevi*: Belirli bir hedefe yönelmiş davranışların süresine ve direncine işaret eder.

Bu kapsamda şekil 2'den de anlaşılacağı gibi motivasyon sürecinde ihtiyaçların uyarılması önemlidir. Bireyin ihtiyaa doğru yönelmesi ile birey tatmin olmakta ve motivasyon süreci tamamlanmaktadır.

şekil 2. Motivasyon Süreci



Kaynak: Yıldırım (2007: 5)

1.4.2. Motivasyon Teorileri

Tarihsel süreç incelendiğinde çalışma koşullarının çok ağır olduğu, daha çok işletmelerde verimliliğin fiziki şartlara dayandırıldığı ve beşeri anlamda herhangi bir

faktörün ele alınmadığı görülmüştür. Çalışanların işlerini sevmedikleri ve aldıkları ücrete göre işlerine karşı bağlılık duydukları ortaya çıkmıştır. Çalışanların sadece fiziki şartlardan dolayı çalışmalarını verimliği düşürmekte bu da işten ayrılma oranlarını giderek arttırmıştır. Verimlilik üzerinde sadece fiziki şartların değil beşeri şartların önemli olduğu Sanayi Devriminden sonra anlaşılmış ve insan olan önemin verilmediği yapılan araştırmalar sonucunda anlaşılmıştır (Telimen, 1978: 193; Özer ve Topaloğlu, 2008: 1).

Beşeri faktörlere daha çok önem verilmesi ve örgüt içerisinde çalışanların mutlu olmaları, işlerine karşı sahiplenme duygularının artırılması amacıyla belirli kuramcılar gerek çalışanların gerekse yöneticilerin işlerini yapmalarında işten aldıkları ücret ilişkisini veya içten gelen faktörlerle işlerine devam etmelerini araştırarak bazı motivasyon teorileri ortaya koymuşlardır. Bu teoriler aynı zamanda insana olan önemi arttırmakla birlikte yöneticilerin çalışanları işlerine karşı nasıl motive etmesi gerektiği ile ilgili de bilgi vermektedir (Koçel,1995: 383; Özer ve Topaloğlu, 2008: 1).

Bu teorileri genel olarak iki başlık altında toplamak mümkündür. Bunlardan biri kapsam teorileri olup daha çok bireyin harekete geçmesini veya herhangi bir davranıştan vazgeçmesini içeren içsel faktörlere ağırlık vermektedir. Kapsam teorilerinde; İnsanı sürekli psikolojik ve fizyolojik açıdan geliştğini düşünürler ve bireyin içinde bulunduğu durumu anlamağa çalışarak, onun tutum ve davranışlarına neden olan hislerini analiz ederek motive etmeye çalışırlar.

Diğeri ise daha çok üst yöneticiler tarafından istenilen davranışların nasıl tekrarlanacağı ve istenmeyen bir davranış söz konusu ise nasıl ortadan kaldırılacağı üzerinde durulan süreç teorileridir. Burada daha çok kişinin kendi içinde neler yaşandığını anlamak yerine kişinin çevresi ve çevresinde onu motive edebilecek faktörlerin analiz edilmesi ön plandadır (Çeltek, 2004: 1; Yapraklı ve Yılmaz, 2007: 64; Koçel,1995: 384).

1.4.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, örgüt içerisinde insanların çalışma ortamlarında nelerin mutlu ve huzurlu ettiğini belirlemeye, insanların istek ve ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaya ve kişilerin sahip oldukları ihtiyaçların önem sırasını tespit etmeye çalışmaktadır (Koca, 2011: 26). Kapsam teorileri aynı zamanda kişilerin sahip olduğu ihtiyaçları tatmin edebilmek için ortaya çıkan hedeflerin tutturulabilmesi için nasıl çaba gösterildiğini de

kapsamaktadır (Özer ve Topaloğlu, 2008: 1). Kapsam teorilerinin temel noktası bireysel ihtiyaçlardır. Kapsam teorilerine göre; örgüt içerisinde çalışanların işlerine karşı göstermiş olduğu ilgisizlik, çalışanlar tarafından uygun görülmeyen davranışların sergilenmesi bireylerin ihtiyaçlarının giderilmemesinden, bireylerin temel anlamda tatmin olamamasından kaynaklanmaktadır (Yılmaz, 2006: 160).

Başlıca kapsam teorileri; Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in ift Faktör Kuramı, Mc Clelland tarafından geliştirilen Başarma ihtiyaı Kuramı ve Aldefler'in ERG Kuramı'dır.

1.4.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon konusunu ilk inceleyen yönetim uzmanlarının başında Abraham H. Maslow gelmektedir. Maslow, 1943 yılında insanların ihtiyaçları ile ilgili olarak yazdığı "A Theory of Human Motivation" makalesinde insan ihtiyaçlarını beş kategoriye ayırmıştır (Koca, 2011: 26). Bu kategorilerde her insanın farklı görünümü, istekleri ve yaşantıları olduğundan farklı ihtiyaçların ortaya çıktığı görülmektedir. Bu teori, insanların hangi faktörlerden dolayı motive olduğunu, benzer durumlar karşısında insanların farklı tutumlarını göstermek ve ihtiyaçlar arasındaki çeşitliliği ortaya koyabilmek amacıyla faydalı olmaktadır (Telimen, 1978: 198).

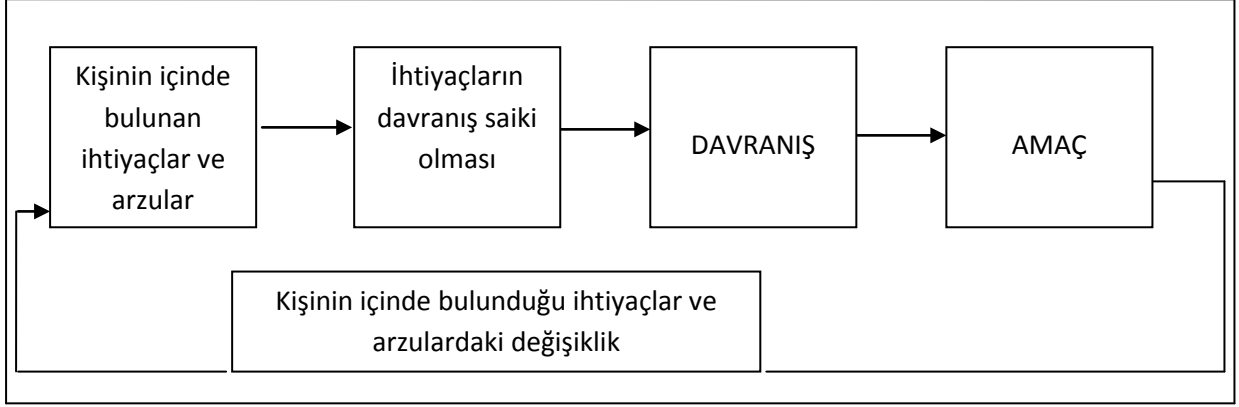
İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi bireylerin istek ve ihtiyaçlarının kendi iç dünyalarında olmasından dolayı içsel motivasyon olarak kabul edilmektedir. Bireyler i dünyalarından gelen istekler karşısında harekete geçmekte bazen bilinçli davranmaktadır bazen ise bilinçsiz davranmaktadırlar. Bireylerin i dünyalarından gelen ihtiyaçlar fiziksel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlardır (Baykal, 1981: 213).

Bu yaklaşımın iki temel varsayımı bulunmaktadır. Bu varsayımlardan ilki, bireyin göstermiş olduğu her davranış bireyin ihtiyaı olan durumu gidermeye yönelik olmasıdır. İkinisi ise, ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu yaklaşıma göre bireyler belirli bir sıralanma gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt sırada yer alan ihtiyaçlar giderilmeden bir st sıradaki ihtiyaa birey ynelememektedir bunun nedeni ise alt sırada yer alan ihtiyaın giderilmemesinden dolayı bireyin tatmin olamamasıdır. Bireyleri ihtiyaa doğru yönelten kişinin tatmin duygusudur. Tatmin edilen bir ihtiyaç, davranışı etkileme

özelliğini kaybeder ve daha üst bir seviyedeki ihtiyaçları etkilemeye başlamaktadır (Aktan, 1999: 1; Koçel, 1995: 385).

Bu yaklaşımın esas aldığı motivasyon süreci şu şekildedir:

Şekil 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi Motivasyon Süreci



Kaynak: Koçel (1995: 384)

Maslow, bireyin ihtiyaçlarını fizyolojik ihtiyaçlardan kendini tanımlama ihtiyacına doğru hiyerarşik bir sırada tanımlamıştır. Bu hiyerarşiye göre en alt sırada fizyolojik ihtiyaçlar, ikinci sırada güvenlik ihtiyaçları, üçüncü sırada sevgi ve aidiyet ihtiyacı, dördüncü sırada saygı ihtiyacı, beşinci sırada ise kendini tanımlama ihtiyacı yer almaktadır.

Şekil 4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: MTD Training (2010: 27)

• *Fizyolojik İhtiyaçlar*: İnsanların sahip oldukları en temel ihtiyaçlardır. Hayatlarını devam ettirebilmek için ihtiyaç duydukları yeme, içme, uyuma gibi ihtiyaçlar örnek olarak gösterilebilir. İnsanlar bu ihtiyaçlarını çalışma yaşamlarında ücret, yan haklar ve iyi çalışma koşulları gibi araçlarla karşılayabilirler (Can, Tuncer ve Ayhan, 2004: 231). Tüm fizyolojik ihtiyaçlar birbirinden bağımsızdır ve genellikle vücudun belirli bir yeri ile tanımlanmaktadır; tatmin olma durumunda kalabilmesi için tekrar tekrar kısa aralıklarla karşılanması gerekmektedir; gelecekteki ihtiyaçların karşılanabilmesi için bunlardan bir miktarının karşılanması gerekmektedir (Hicks ve Gullett, Çeviren: Baykal, 1981: 215).

• *Güvenlik ihtiyaçları*: Temel ihtiyaçlardan daha üst seviyedeki ihtiyaçlardır. Güvenlik ihtiyaçların temelinde, bireylerin fiziksel ihtiyaçların giderilmesinden sonra yaşadığı tatminin sürekli olması, biyolojik açıdan hayatını her türlü gelebilecek tehlikelerden korunarak bu durumun sürekliliğinden dolayı yaşanacak mutluluk vardır. Bu kapsamda, bu tür ihtiyaçlar gelebilecek tehlikelerden korunma, güven içinde yaşama gibi ihtiyaçlar, işletmelerin çalışanlarına sunmuş olduğu sağlık, sigorta ve emeklilik programları, çalışanların işten atılma duygusunun olmaması, iyi bir ekipte uyum içerisinde çalışma gibi önlemlerle giderilmeye çalışılmaktadır. Bu ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlardan sürekli olmamaları ve giderildiği anda yaşanan tatmin duygusu farklıdır (Can, Tuncer ve Ayhan, 2004: 231; Eren, 2009: 536).

• *Sevgi ve Aidiyet İhtiyacı (Sosyal İhtiyaçlar)*: İlk iki ihtiyacın karşılanmasından sonra sevgi ve aidiyet ihtiyacı bireye yön veren temel motivasyon konumuna geçmektedir. Ait olma, başka insanlarla birlikte olma, sevme, sevilme, şefkat gösterme, yardımsever olma gibi ihtiyaçlar bu tür ihtiyaçlara örnek olarak gösterilebilir (Aktan, 1999: 1).

• *Saygı İhtiyacı (Kendini Gösterme İhtiyacı)*: Toplumdaki çoğu insanın kendi öz değerini göstermek veya başkaları tarafından itibar görmek gibi ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar şu şekilde sınıflandırılmaktadır. Biri; toplum içerisinde güçlü, yeterli olma, ustalık gösterme, güven duyma ayrıca bağımsızlık ve özgürlük duyma olarak gösterilirken diğeri ün, prestij, statü, şan, şeref duyma, özen gösterilme, saygı duyma ihtiyacı olarak gösterilmektedir.

• *İdeallerini ve yeteneklerini geliştirme ihtiyacı (Kendini Tamamlama İhtiyacı)*: İlk dört basamaktaki ihtiyaçlarını karşılayan birey artık son basamakta yer alan kendini tamamlama, sahip olunan değerleri ortaya çıkarma, yaratıcılık, tatmin olma, başarı duyma, kişisel gelişme ihtiyacı hissetmektedir (Koçel, 1995: 386; Yıldırım, 2007: 8).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi sezgilere dayanan, etkili bir teori olarak görülmektedir. Fakat ampirik çalışma olarak doğrulanmış değildir bu yüzden eleştirilen bir teoridir. Her insanın farklı ihtiyaçlarının olduğu ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda ilerlemenin her insan için aynı olmadığı, farklı ihtiyaçların olabileceği gerçeği bulunmaktadır. Bir ihtiyaçtan diğer bir ihtiyaca geçiş kişinin eğilimi ile gerçekleşmektedir (Armstrong, 2006: 258). Birey, bir ihtiyacının giderilmesinden sonra yaşayacağı tatmin duygusu ile bir üst basamaktaki ihtiyacına yönelmeyebilir aksine alt basamaktaki ihtiyacına doğru hareket edebilir. Ayrıca bireylerin diğer basamaklardaki ihtiyaçlarına yönelmeleri için ihtiyacın %100'ünün karşılanması gerekmektedir (Karaman, 2010: 37).

1.4.2.1.2. Çift Faktör Teorisi

Motivasyon konusunda geliştirilmiş popüler teorilerden Frederick A. Herzberg'in "Çift Faktör Teorisi" ya da "Motivasyon-Hijyen Teorisi" olarak bilinen yaklaşımdır. Herzberg ve arkadaşları; Mausner, Petersen, Capwell 1959 yılında iş şartlarındaki motive edici ve hijyen faktörlerini ele alarak ayırmışlardır. Bunun için, 1959 yılında 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapılan bir araştırma ile Çift Faktör Teorisi ortaya çıkmıştır. Bu araştırma için iki kritik soru kullanılmış ve deneklere "Özellikle ne zaman işinizde kendinizi iyi hissediyorsunuz?" ve "Ne zaman işinizde kendinizi kötü hissediyorsunuz?" soruları sorulmuştur (Werther and Davis, 1993: 360).

Bolat ve arkadaşlarına göre bu araştırmadan çıkan en önemli sonuçlar ise şu şekildedir (Bolat vd.,2008: 221):

• *Araştırma kapsamında bireyler, örgütsel çalışma ortamlarında tatmin olmuş oldukları anları anlatırken, iş ile doğrudan ilgili olan; işin kendisi, başarıma, sorumluluk vb. kavramları kullanmışlardır.*

• *Benzer şekilde bu bireyler, en kötü ve en az tatmin olmuş oldukları anları anlatırken, işle ilgili olmakla birlikte, işin dışında bulunan; ücret, çalışma koşulları, nezaret vb. kavramları kullanmışlardır.*

Yapılan bu çalışma sonucunda insan davranışlarını etkileyen ve işlerinde tatmin derecesini arttıran veya azaltan iki ayrı faktörün varlığı ortaya çıkarılmıştır. Bunlardan ilki; birinci grupta yer almayan faktörlerdir ve işte tatminsizliğe yol açmaktadır. Yer aldıklarında ise, kişileri herhangi bir davranışa yöneltmez veya teşvik etmezler işler normal seyrinde gitmeye devam etmektedir. İkincisi ise; bireyleri özendirici, belirli bir davranışa yöneltici ve motive edicidir. Örgüt içerisinde çalışanları motive ederek yaptıkları işlerde başarılı olmaya teşvik ederler (Werther and Davis, 1993: 360; Ertürk, 2009: 148).

• *Güdüleyici Faktörler:* Bu gruba giren faktörler; kişinin başarısı, takdir edilmesi, yaptığı işin niteliği, görev ve sorumlulukları, kariyeri için üst pozisyonlara geçebilme imkânının olması, statü, tanınma gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin varlığı bireylerde çalışma isteğini arttırmaktadır. Bu faktörlerin olmaması durumunda ise bireylerde çalışma istekleri azalmaktadır (Küçük, 2007: 77).

• *Hijyen Faktörler:* Bu gruba ait faktörler ise bir işyerinde çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığı açısından normal olarak bulunması gereken koşulları ifade eder fakat mevcut olmadıkları takdirde daha çok bireylerde iş tatminsizliğine yol açan, iş yapma isteğini azaltan faktörlerdir (Armstrong, 2006: 263). Bunlar; ücretin azalması, çalışma koşullarının kötüye gitmesi, iş güvenliğinin olmaması, şirketin tutumunun olumsuz olması, çalışma ortamının huzursuz olması, denetimin kötü yapılması gibi faktörler olup; iş tatminini olumsuz etkileyen faktörlerdir (MTD Training, 2010: 12).

1.4.2.2. Süreç Teorileri

Süreç kuramlarının temelinde belirli bir davranışa yönelen bireyin o davranışa tekrar yönelip yönelmeyeceğinin nasıl sağlanacağı sorusu vardır. Süreç kuramları, bireyi davranışa yönelten faktörlerden birinin bireyin ihtiyacı olduğunu ifade etmektedir. Bireyi davranışa yönelten içsel faktörlere ek olarak bireyi herhangi bir dışsal faktör de davranışa yöneltebilmektedir (Bolat ve diğerleri, 2009: 224).

Süreç kuramlarının odak noktasında kapsam kuramlarından farklı olarak güdülemenin içselliği detaylandırılmamıştır. Her bir kişi için farklı ihtiyaçlar söz konudur. Bireylerin ihtiyaçları için herhangi bir davranışa yönelmesindeki güç üzerinde, zihinsel faktörler üzerinde durmuştur (Topaloğlu, <http://www.e-motivasyon.net>: 2011; Werther ve Davis, 1993: 366).

Süreç teorileri çalışma hayatı içerisinde çalışanlar için daha yararlı olacağı ve çalışanlara çalışma hayatları için rehberlik edeceği düşüncesi ile yöneticiler tarafından daha çok tercih edilen teorilerdir (Armstrong, 2006: 259).

Bu bölümde Vroom'un Bekleyiş Kuramı, Lawler-Porter Modeli ve Adams'ın Eşitlik Kuramına değinilecektir.

1.4.2.2.1. Bekleyiş Teorileri

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında bekleyiş (beklenti) teorileri gelmektedir. Bekleyiş teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bunlardan birisi V. Vroom tarafından geliştirilen teori, diğeri de bu teorinin E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan bekleyiş teorisidir.

1.4.2.2.1.1. Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Kuramı

Vroom'un Bekleyiş Kuramının temelinde insan davranışlarının amaç ve beklentilerin gerçekleşebilmesi kapsamında yapılacak faaliyetler yer almaktadır. Bu teoriye göre, bireyler amaç ve beklentilerine göre uygun olan davranışı belirler ve gerçekleşmesi için gerçekçi tahminlerde bulunurlar (Can, 2005: 525).

Bu kurama göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Bu kuram, örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlara dayanmaktadır. Bu varsayımlar şu şekilde açıklanmaktadır (Eren, 2010: 533):

- *1.Varsayım: Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir.*
- *2.Varsayım: Her insanın diğeri insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptirler. Aynı şekilde her birey arzuladığı ödül yapıları açısından da farklıdır.*

- *3. Varsayım: İnsanları arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorunda olduklarıdır.*

Vroom'un teorisinde Valens, beklenti ve araçsallık anahtar görevini yapan üç kavramdır.

- *Valens:* Bir kişinin belirli bir çaba sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Bu ödül farklı kişiler tarafından farklı şekilde tercih edilecektir. Bazı bireyler belirli olan bir ödülü fazlasıyla isterken bazı kişiler bu ödüle hiç değer vermeyeceklerdir. Bireyin ödül için çaba sarf etmesi durumunda valens pozitif bir değer olacak fakat ödül karşısında bireylerin kayıtsız kalması durumunda Valens sıfır değeri ifade edecektir. Hatta başkaları için böyle bir ödül uğrunda gayret sarf etmeye değmeyecek bir değeri de ifade edebilir. Bu durumda valens negatif olacaktır (Bolat vd., 2009: 226; Koçel, 1995: 394). Valensi +1 -1 değişken bir değer olarak göstermek mümkündür. Kişilerin ihtiyacına ve tatmin olma durumuna yönelik kişilerin çabaları arttıkça değer pozitif bir değer olacak ve sürekli artacaktır (Kaplan, 2007: 45).

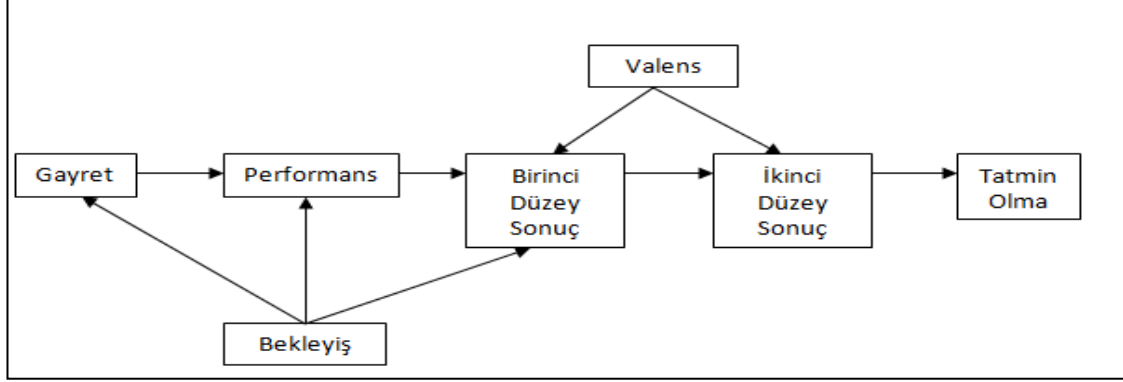
- *Beklenti:* Bireyler belirli bir davranışa yöneldiği zaman bu davranış sonucunda belirli bir sonuç elde edebileceği inancı içerisine girmektedir. Bir diğer deyişle birey beklenti içerisine girmektedir (Can, 2005: 526). Bu beklenti bireyin çaba göstermesi ile belirli bir ödül hak edeceği düşüncesidir. Eğer birey, bu çabası sonucunda belirli bir ödül alacağı beklentisi içine giriyor ve buna inanıyorsa birey daha çok çaba gösterecektir. Ancak birey yapacağı davranış sonucunda ödül yerine ceza alacağı beklentisine içine girerse çaba göstermekten vazgeçecektir. Dolayısıyla bekleyişi 0 ile +1 arasında bir değer olarak göstermemiz mümkündür (Konur, 2006: 50; Koçel, 1995: 395).

Eğer bir kişinin belirli bir davranışa yönelmesi sonucunda beklentisi ve valensi yüksek ise o kişinin motivesi yüksek olmaktadır. Kişi kendi çaba ve ilgi, tecrübesiyle ihtiyaca olan davranışı gerçekleştirecektir.

- *Araçsallık:* Birey belirli bir çaba sonucunda belirli bir düzeyde performans gösterecektir. Bu performans belirli bir şekilde ödüllendirilecektir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin ilk kademe olarak gösterilen gayret sonucunda birey terfi ettirilebilir. Bu kademedeki yer alan sonuçlar bir sonraki ikinci kademedeki yer alan sonuçları gerçekleştirmek amacıyla birer araç görevini

görmektedir. Örneğin birinci kademe ile bireye sunulan terfi imkanı ile bireyin maaşı artacak ve bireyin maddi anlamda da kazancı olacaktır (Karaman, 2010: 47; Kaplan, 2007: 45). Beklenti kuramına göre motivasyon Valens ile beklentilerin çarpımı ile elde edilmektedir.

Şekil 5. Vroom Motivasyon Modeli



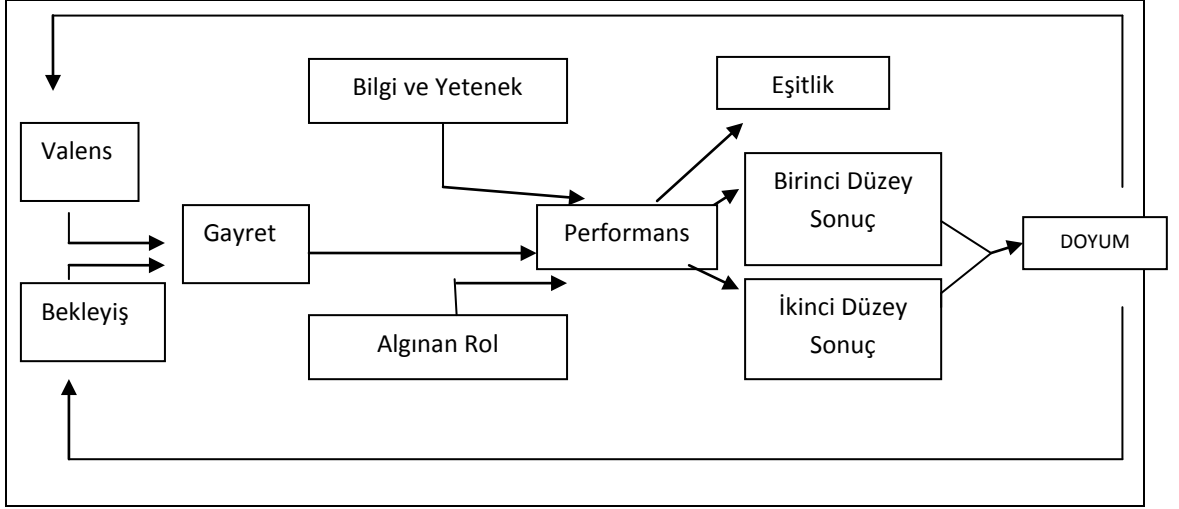
Kaynak: Koçel (1995: 395)

Birinci düzey sonuçlar bireylerin performansları sonucunda karşılaştıkları sonuçlardır. Bireyin göstermiş olduğu performans sonucunda yetkilerinin artması gibi. İkinci düzey sonuçlar ise bireyin performansı sonucunda beklediği ve ihtiyaç duyduğu sonuçlardır. Örneğin bireyin yetkilerinin artması ile ücretinde de artışın sağlanmasıdır.

1.4.2.2.1.2. Lawler-Porter Modeli

Lawler ve Porter, Vroom'un beklenti kuramının eksik yönlerini tespit etmişler ve bu kuramı geliştirmişlerdir. Bu kurama göre, bireylerin gösterdikleri çabalar her zaman yüksek performanslarla sonuçlanmamaktadır. Bu noktada bu modele “bilgi ve yetenek” ile “algılanan rol” faktörleri eklenmiştir. Kişide gerekli bir beceri ve bilgi birikimi yok ise ne kadar çok çaba gösterirse gösterecek yeterli performansı yakalayamayacaktır. Kişinin örgüt içerisinde sorumlu olduğu rolü etkin bir şekilde gösterememesi ise rol çatışmasına neden olarak kişinin performansını etkileyecektir (Konur, 2006: 54; Bolat vd., 2009: 227)

Şekil 6: Lawler Porter Motivasyon Modeli



Kaynak: Kaynak: Koçel (1995: 397)

Gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol unsurlarına bağlı olarak bireyin göstermiş olduğu performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel veya dışsal ödül olabilir (Koçel, 1995: 397). Bireylerin ödüller konusunda bazı beklentileri olmaktadır. Burada önemli olan eşit çabaya adaletli ödül verilmesidir. Birey göstermiş olduğu çaba sonucunda alacağı ödülü karşılaştırma yoluna gidecektir, eğer çabasından daha düşük bir değerde ödül aldığını düşünür ise motivasyonu azalacaktır.

1.4.2.2.2. Eşitlik Teorisi

Süreç teorilerinden birisi de eşitlik teorisidir. Bu teoriye göre, bireyler çalışma ortamları içerisinde diğer kişiler ile kendilerine eşit davranılması ihtiyacını duymaktadırlar. Böylece herkese eşit davranılmasıyla bireylerin motivasyonları artacaktır (Koçel, 1995: 398). Diğer bir deyişle, bu teorinin temelinde çalışanların iş yapma, iş başarma ve işlerinde tatmin olma duygusunun işlerinde eşit muamele görmeleri halinde olabileceği yer almaktadır. Bu teorinin kurucusu J.Stacy Adams'a göre, bireyler çalışma ortamlarında çaba sarf ederek aldıkları ödülleri diğer çalışanların çaba sarf ederek aldıkları ödüller ile karşılaştırır (Bolat vd., 2009: 228). Bu karşılaştırmalarda bireyler kendilerinin örgüte sundukları emekleri, zekâları, çabaları, tecrübe ve yeteneklerini ile kazandıkları başarılarını göstermekte buna karşılık örgütten aldıkları ödül olarak ücret artışları, üst pozisyona geçiş, prim artışları, sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ile iş yeri koşullarının iyileşmesi gibi faktörler sıralanabilir. Çalışanlar bu iki faktör arasındaki

adaleti belirlemek amacıyla birbirleri arasındaki oranları karşılaştırmaktadır (Eren, 2009: 577).

1.4.3. Motivasyonu Özendirici Araçlar

1.4.3.1. Maddi Araçlar

• *Ücret:* Ücret işçinin işletmeye giriş nedeni olmakla birlikte aynı zamanda çalışanı işletmeye sürekli bağlayan en güçlü motivasyon aracıdır. Ücret, çalışanların hayatlarını devam ettirebilmesi, bireylerin bağlı buldukları gruplarda seviyelerini göstermesi bakımından da oldukça önemlidir. Aynı zamanda, çalışanların toplum içindeki saygınlığını ve geleceğine karşı olan güvenini arttırmaktadır (Karaman, 2010: 140).

• *Ekonomik Ödül:* Örgüt içerisinde yer alan tüm çalışanların ihtiyaçları birbirinden farklıdır. Ancak her çalışan işine karşı elde ettiği başarılı bir sonuç, yenilik ve katma değer sonucunda herhangi bir şekilde ödüllendirilmek istemektedir. Örgüt yönetiminin bu yolla çalışana verebileceği ekonomik ödüller hem bir sonraki kaliteli iş veya hizmetlerin devamının gelmesini sağlamakta hem de çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır.

• *Kara Katılma:* Ekonomik açıdan çalışanların motivasyonunu arttırmanın bir diğer yolu çalışanları örgütün karına katmaktır. Böylece, örgütlerin kazanmış oldukları karlarının içerisinde kendi paylarını düşünen çalışanlar motive olmuş olacaktırlar (Kavi, 2006: 82).

• *Maddi Güvenlik:* Çalışanlar çalışma hayatları boyunca kendilerini güvende hissetmek isterler. Bu nedenle işsizlik, kaza, hastalık vs. konularını kapsayan çalışanların güvenliğini sağlayarak, onları memnun eden sigorta hakları ortaya çıkmıştır. Örgütler de bu sigorta konularını kapsayan hakları çalışanlarına sunarak onların çalışma hayatlarında memnun olmalarını sağlamaktadır.

1.4.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar

• *Çalışmada Bağımsızlık:* Çalışanların büyük bir kısmı, çalışma ortamlarında içlerinden gelen benlik olgusu ile çalışmak ve işini yürütmek istemektedirler. Örgüt içerisinde yer alan işverenlerin çalışanlarına, baskı altında çalışma hissi vermemesi, onlara uygun bilgi akışını sağlayacak, hatalarını belirli bir ölçüde kabul edilebilecek ortamların sağlanma

hissini vermesi gerekmektedir. Bu tamamen çalışanların özgür bırakılması demek değildir. Aksine, bu yolla hissettirilen ve çalışana verilen yetkinlikler sayesinde kişi kendini bir gruba ait olma, bir işi yapabilme hissine kapılacağından çalışanların inisiyatif alma duygusu gelişecektir (Ünlüöner vd., 2007: 11).

- *Kurum içi iletişim:* İletişim sadece çalışma hayatında değil, tüm yaşamımızda çok önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların örgüte ilk girdiği andan itibaren örgüt içerisinde yer alan diğer çalışanlarla ilişkisi olmaktadır. Bu ilişkinin sağlıklı olması, örgüt kültürün yayılması, devam ettirilmesi, kaliteli hizmetlerin verilebilmesi, örgüt yönetiminin çalışanları ile iyi ilişkiler kurabilmesi çok önemlidir.

- *Takdir Edilme ve Olumlu Eleştiri:* Takdir edilme ve yöneticilerinden ve diğer çalışma arkadaşlarından alacağı olumlu eleştiriler manevi yönü ağır basan bir motivasyon kaynağıdır. Bu yolla çalışanlarda üst düzey bir tatmin sağlanmaktadır.

Aynı zamanda yöneticilerin çalışanlarına yapacakları olumlu eleştiriler sayesinde de çalışanlarda üst düzey bir tatmin sağlanmaktadır. Ancak çalışanlarda yapılan olumlu eleştirilerin ve takdirin olumlu sonuç verebilmesi amacıyla ifade tarzlarına dikkat edilmesi, eleştirilerde bulunurken kullanılan sözcüklerin doğru seçilmesi gerekmektedir.

- *Sosyal Etkinlikler:* Sosyal etkinlikler, çalışanlar tarafından en çok talep edilen motivasyon faktörlerinden biridir. Örgüt tarafından bu kapsamda hazırlanan geziler, turlar, doğum günü partileri, doğa yürüyüşleri vs. hem çalışanların örgüt dışında da birlikte olma fırsatı yakalayarak paylaşımlarını arttırma, hem çalışma ortamları dışında da sosyal bir hayatlarının olmasını sağlama yönünden oldukça önemlidir. Örneğin; çalışan sayısının çok fazla olduğu işletmelerde yapılan etkinlikler hem birçok çalışanın sosyalleşmesine hem de büyük paylaşımda bulunulmasına yarar sağlamaktadır.

- *Gelişme ve Başarıya Teşvik Etme:* Kişinin yaptığı işlere üstleri ve çalıştığı arkadaşları tarafından değer verilmesi kişinin motivasyonu için çok önemlidir. Her çalışan işinde gelişme olanakları aramaktadır. Bu çalışanlar için kuvvetli bir motivasyon aracıdır. Örgüt yönetimi çalışana kendini geliştirebilmesi için gerekli imkan ve eğitimleri vermekle yükümlüdür. Bunun yanında her çalışan başarılı olmak ve daha da önemlisi bu başarılarının takdir edilmesini ister. Bu başarı bireysel ve örgütsel anlamda kişilerin motivasyonu için çok önemlidir.

1.4.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

• *Amaç Birliği*: Örgüt yönetiminin en önemli görevi örgütsel amaçlara ulaşmada çalışanların hedeflerini de ön planda tutarak örgüt hedefleri ile çalışan hedeflerini uyumlaştırmaktır. Bu kapsamda çalışanlarının hedef ve beklentilerini öğrenebilmek amacıyla onlara yakınlık gösterilmelidir. Hedeflerin ortak noktada dengede tutulması her iki taraf açısından da fayda sağlayacaktır.

• *Kararlara Katılma*: Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına katılmak, düşüncelerini örgüt yönetimi ve üstleri ile paylaşabilmek istemektedirler. Bu durum çalışanlara mutluluk katmakta kendilerini değerli hissetmektedirler. Kararların alınmasında söz sahibi olmak, çalışanlar açısından motive edici bir etkiye sahiptir (Demir, 1999 : 279).

• *Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi*: Bu kavramda en önemli unsur iş yerinde çalışma koşullarının (fiziki ortamın) sağlıklı ve emniyetli olmasıdır. Çalışanın her gün yüz yüze kaldığı ve etrafını çepeçevre kuşatan çalışma ortamının ve çalıştığı yerdeki fiziki alanların ve koşulların iyileştirilmesi, onun işinde daha verimli ve yüksek moral seviyesiyle çalışmasını sağlamaktadır. Yöneticiler kendi odalarının düzenlenmesine gösterdiği titizliği, çalışanlarının çalışma ortamı içinde göstermelidirler. Çalışma yerini uygun biçimde ısıtma, aydınlatma, havalandırma ve sağlık koşullarına uygun hale getirme; ayrıca kullanılan malzeme, araç ve gereçleri yenileme, çalışanı işinde olumlu yönde motive edici maddi ve fiziki etmenlerdir. Fiziksel koşullar iş görenlerin motivasyon düzeylerini, morallerini, stres düzeylerini, iş tatminlerini, bedensel ve zihinsel eforlarını doğrudan etkilemekte, devamsızlık, iş kazaları, yıpranma, işten ayrılma oranlarına yansiyarak örgüt performansında belirleyici olmaktadır (Yıldırım, 2007: 33).

• *Yükselme Olanakları Sağlamak*: Örgüt içerisinde çalışanlar zamanla yaptıkları işlerinde tecrübe kazanarak aldığı sorumlulukların daha da artmasını talep edeceklerdir. Çalışanların buldukları pozisyondan bir üst pozisyona geçişte yaşadıkları engeller çalışanlarda çalışma isteksizliği yaratabilmektedir. Bu nedenle üst yönetim tarafından çalışanlara sunulacak olan terfi olanakları çalışanlar için oldukça önemli motive kaynağıdır (Eren, 2009: 549).

• *İşinin Önemli Olduğunu Hissettirmek*: Kişiler, yaptıkları işlerin toplumda birçok kimsenin arzu ve ihtiyaçlarını karşıladığını görmeye büyük zevk duyarlar. Yaptığı hizmetlerin değerini başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler, çektikleri zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetini az duyar ya da hiç aklına bile getirmez. Daha iyi hizmetler başarabilmek amacıyla fiziksel, zihinsel ve özellikle duygusal güçleri artar. Böylece kişi, örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi içinde bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır. İşyerinde bu konuda alınacak tedbirler, işçiyi işletmenin gerçekten sosyal bir hizmet yaptığını inandırmalıdır. Örneğin; müşteri memnuniyetini temel alan bir hizmet firmasında çalışanların sunmuş oldukları hizmetler karşılığında müşterilerden gelen memnuniyet bildiren dilekçeler, ilgili çalışanlara verilerek örnek gösterilmelidir (Kaplan, 2007: 56).

Aynı zamanda çalışanların yaptıkları işlerde değerli olduklarını hissettirebilmek amacıyla örgüt içerisinde hem çalışanlarının beceri ve deneyimlerini değerlendirmek hem de tecrübelerini arttırmak ve çalışanlarının motivasyonlarını arttırmak amacıyla işlerin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Bunu ise iş tasarımı, iş zenginleştirme ve iş basitleştirme ve iş rotasyonu ile gerçekleştirmektedir. İş tasarımı; çalışanların işlerinin yeniden uygun bir şekilde düzenlenmesidir. İş basitleştirme ise, çalışanların sahip oldukları karmaşık, detaylı işlerin azaltılması ile görev etkinliklerinin artırılmasıdır. İşin zenginleştirilmesi ise çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk verilerek uzmanlık alanlarının artması sağlanmakta bu da çalışanların gelişimine fayda sağlamaktadır.

BÖLÜM 2: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE KARIYER PLANLAMA VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

2.1. Bilişim ve Bilişim Teknolojileri Sektörü

Bilişim kavramı Fransızca kökenli informatique'den gelmekte olup İngilizcede informatics kelimesi ile karşılık bulmaktadır. Bilişim kelimesini ilk kullanan Aydın Köksal bilişimi; *insanoğlunun teknik, ekonomik ve toplumsal alanlardaki iletişimde kullandığı ve bilimin dayanağı olan bilginin, özellikle elektronik makineler aracılığı ile, düzenli ve ussal biçimde işlenmesi bilimi*” olarak tanımlamıştır (Arslan, 2004: 33).

Bir başka tanıma göre; *“Bilişim, bilgi üretiminde kullanılan ve anlam çıkarmaya elverişli işlenmemiş olgular, rakamlar veya detaylar olan verilerin yararlı, anlamlı ve organize edilmiş hali olup en yaygın şekliyle bilişim kelimesi bilginin işlenmesi, depolanarak saklanması, bilginin teknik araçlara en kolay ve en hızlı yoldan iletilerek bilgi akısının sağlanması anlamına gelmektedir”* (Çetin, Şahin ve Yıldırım, 2012: 2695).

Bilişim teknolojilerindeki (BT) gelişmelerin çizgisine bakıldığında en kapsamlı değişikliklerin ve değişimin hızının neredeyse tam hızla arttığı dönemin 1990'lı yılların başında olduğunu görülmektedir. Bu dönemdeki bilgisayarların artış göstermesi, yazılım teknolojisinin gelişmesini de beraberinde getirmiştir. Türkiye’de yer alan şirketlerin farklı coğrafi yapılarının olması ve birimler arası uzaklıkların olması nedeniyle iletişim bu doğrultuda sağlanması gerekliliği beraberinde iletişim ve Telekom altyapı ve servislerinin de gelişimini getirmiştir.

1993 yılından itibaren ise hızla ilerleyen iletişim ve Telekom altyapıları beraberinde iletişim ağlarının da yoğun olarak kullanıldığı bir dönemi getirmiş bu ise telekomünikasyon pazarını çok konuşulan bir sektör haline getirmiştir.

(<http://www.scribd.com/doc>, 2004: 3-6)

2.1.1. Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisi

Bilgi Toplumu deyimi çoğu kez, *“bilgi düzeyi yüksek toplum”, “bilginin temel ekonomik kaynak olduğu toplum”, “bilgisayar ve bilgi ile kullanılan ileri toplum”, “bilginin üretimi ve sosyal değer yarattığı toplum”* anlamlarında da kullanılmaktadır.

Genel anlamları ile bilgi toplumu; *“bilişim teknolojilerinin gelişmesiyle bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme aşaması olarak”* tanımlanabilir (İzci ve Arslan, 2004: 34).

Bilgi toplumu, dayanıklı olarak tüketim malı üretip tüketen sanayi toplumlarının aksine, yüksek seviyede kitlesel bilgi üreten ve bu bilgiyi sosyal hayatın her alanında kullanan bir toplum olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda bilgi toplumunun; bireyselleşmeyi, âdemi merkeziyetçiliği, kültürel yerleşmeyi ve mistik eğilimleri savunduğu belirtilmektedir (Çetin vd. 2012: 2693).

2.1.2. Bilgi Toplumunda İnsan Kaynağı ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Yeni gelişen teknolojiler, değişen gereksinimler, artan nüfus ve beraberinde yaşanan küreselleşme olgusu şirketler arasında rekabeti yaşatmaktadır. Bu rekabetle başa çıkabilmek ve yeni teknolojileri en iyi şekilde kullanabilmek amacıyla bilgiye büyük oranda ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bilginin işletmelerde en etkin bir şekilde kullanılmak, karşılaşılan sorunları çözmek için ise bilişim sistemleri oluşturulmuştur (Koza, 2008: 175).

Dolayısıyla, bilişim sistemlerinde ihtiyaç duyulan insan kaynağının en önemli özelliği bilgiyi yönetmektir. Bunu ise; bilgiyi verimli kullanan ve tahsis etmeyi bilen, yaratıcılığı yüksek, sorumluluk alabilen, yetkiyi kullanabilen, sürekli gelişmeye açık, yenilikleri daima takip eden, esnek hareket yeteneğine sahip, analitik düşünen, teknoloji ile barışık olan, katılımcı ruha sahip, grup çalışmasına yatkın olan bilgi işçileri gerçekleştirmektedir (İnce, 2011: 320).

Bilgi işçisi, çalışmasını, işini ve sosyal konumunu eğitimi ile elde etmekte, bilgiden bilgiye geçiş bireye farklı fırsatlar sunmaktadır. Bilgi işçileri sürekli yeni bilgi yarattığından, bilgiye olan talep arttıkça bilgi işçilerinin de verimliliğinin artmasından ve bundan dolayı ücretlerinden artmasından dolayı bilgi işçiliği bir “kariyer” haline gelmektedir (İnce, 2011: 323).

Bilgi ekonomisinde/toplumunda İnsan Kaynakları Yönetimi işi personel temin etme, açık pozisyonlara uygun personel yetiştirme, çalışanların performanslarını yönetme, onların eğitim ve gelişme fırsatlarını takip etme gibi geleneksel işlevleri ile sınırlı kalmayacaktır. Bilgi ekonomisinde İKY'nin hem geleneksel hem de geleneksel olmayan birtakım çalışmalar yürütmek zorundadır. Artık İKY insanların yarattıkları becerileri ve yine insanların geliştirmek zorunda oldukları ilişkileri yönetmekle sorumludur. Bilgi ekonomisinde var olan teknoloji, idari verimliliği arttırarak İK'nın daha az eleman ile şirket içerisinde daha fazla katma değer yaratabilmesini ve çalışanların etkililiğini ve verimliliğini arttırmak amacıyla bilgiye her an ve her yerden ulaşma imkanını sağlar (Lengnick-Hall, 2004: 42).

Bilgi ekonomisiyle değişen koşullara, sistemlere, organizasyonlara ve uygulamalara uyum sağlayan, değişime tepki göstermeyen çalışanların varlığı İKY tarafından olmakta, aynı zamanda şirket içerisinde uzun süredir çalışmakta olan çalışanların bu değişime uyum sağlamlarında İKY yardımcı olmaktadır.

2.1.3. Bilişim Sektöründe Çalışma İlişkileri ve Kariyer

Bilgi temelli toplumlarda ve sektörlerde üretim ve paylaşım süreçlerinde önemli yapısal dönüşümler ortaya çıkmış, geleneksel aşamaların yerini sürekli kendini yenileyen, rekabet eden bir yapı almıştır. Beşeri sermaye kavramı üzerinde de önemli etkileri olan bilgi, yeni çalışma tipleri ve koşullarını ortaya çıkarmıştır (Korkmaz ve Özcan, 2011: 1654).

Ortaya çıkan bu değişim temelde sanayi işçiliğinden bilgi işçiliğine doğru ortaya çıkan temel dönüşümü ifade etmektedir. İfade edilen yeni işler önemli miktarda biçimsel eğitim ve teorik, analitik bilgi elde etme ve uygulama yeteneği gerektirmektedir. Çalışma farklı bir yaklaşım, değişik bir bakış açısı ve sürekli öğrenen bireyleri talep etmektedir (Telekom Dünyası Dergisi, 2010: 5).

Çalışma ilişkilerinde oluşan farklı yaklaşımlar ile bilgi toplumu ve sektörlerinde kadın işgücünde de artış olduğu görülmüştür. Bununla birlikte çeşitli işgücü için esnek çalışma biçimleri ortaya çıkmıştır. Kısmi süreli çalışma, geçici çalışma, taşeron çalışma gibi. Bu esnek çalışma biçimleri ile ucuz ve kaliteli işler yapan verimli küçük ve orta büyüklükteki işletmeler önem kazanmıştır. Bilgi toplumlarında işletme yönetiminin

geliştirdiği kalite yönetim sistemleri ön plana çıkmıştır (Dereli, 2005: 2). Bu sistem ile daima üretim ve hizmet sunulan piyasalarda müşteri memnuniyetini amaçlayan bunun için de çalışanların yönetim kararlarına katılımını amaçlayan ve sürekli eğitimi ön plana koyan, takım çalışmalarına önem veren bir anlayış ortaya çıkmıştır.

Kısacası, bilgi toplumu ve sektörlerde bilgi ve birey ön plana çıkmaktadır. Çalışma ilişkilerinde de işçi ve işveren ilişkileri yaygınlaşmaktadır. Ayrıca, Sendikalaşmaya olan ilgi azalmakta, İnsan Kaynakları Yönetiminin yeni uygulamaları sendikaları azalmaktadır. Bireysel çalışma ilişkileri ön plana çıkmaktadır (Telekom Dünyası Dergisi, 2010: 5).

Bu çalışma ilişkileri kapsamında çalışan işçiler, sanayi döneminin fabrikalarında çalışan rutin, monoton ve sıkıcı işler yapan vasıfsız veya yarı vasıflı mavi yakalı kol işçilerinin aksine yüksek bilgi birikimi ve beceri kadar teknoloji kullanımını gerektiren işleri yapmakta olduğundan bilgi toplumlarında yer alan şirketler bu sektöre özgü nitelikteki bireyleri istihdam etmeyi ve geliştirmeyi amaçlamaktadır (Parlak ve Çetin, 2012: 108) .

Bu tür şirketler çalışanlarının sürekli gelişmelerini amaçlarlar. Çalışanlarından beklenen yaratıcı ve yenilikçi sonuçlara ulaşmakta katkı sağlayacak bilgiler sunmak, beceri ve yetkinlik kazandırmak ve bu becerileri şirkete fayda sağlayacak şekilde kullanılmayı amaçlarlar. Aynı zamanda çalışanlarına gerekli yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarına fırsat sağlamak amacıyla görevleri üzerinde bireysel yetki olanakları sunarlar.

Bu tür toplumlarda yer alan şirketler, doğru insan gücünü şirket bünyesine katmayı amaçlarlar. Şirket içerisinde yapılması gereken spesifik işlerin ve görevlerin dinamik olmaları ve sürekli öğrenmeyi gerektirmesi çalışan seçimlerinde ön planda olmaktadır (Lengnick-Hall, 2004: 131).

Bu doğrultuda şirket içerisinde yer alan çalışanlar uzmanlaştıkları alanlarda, yeni teknolojiyi takip eden, yenilikçi, yetki sahibi olarak görev almakta ve kariyerlerini bu doğrultuda planlamaktadırlar.

2.2. Kariyer Planlama ve Motivasyon İlişkisi

Çalışma hayatında yer alan tüm bireylerin, çalışma ortamlarında işlerini en iyi şekilde yapabilmek, işlerine karşı tatmin olabilmek ve psikolojik ve sosyal açıdan mutlu olabilmek amacıyla işini severek yapıyor olması gerekmektedir.

Değişen çalışma koşulları içerisinde ve yoğun teknolojilerin kullanıldığı şirketlerde insan faktörüne olan değerin artırılması ve çalışanların işlerine karşı bağlılıklarının artırılması oldukça önemlidir. Çalışanların işlerini severek yapabilmesi ve bağlılıklarının artırılabilmesi amacıyla çalışanların amaç ve beklentilerinin şirket yönetimi tarafından bilinmesi, şirketin amaçları ile bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bu ise günümüz şirketlerinde stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları içerisinde yer alan kariyer planlama ile olmaktadır.

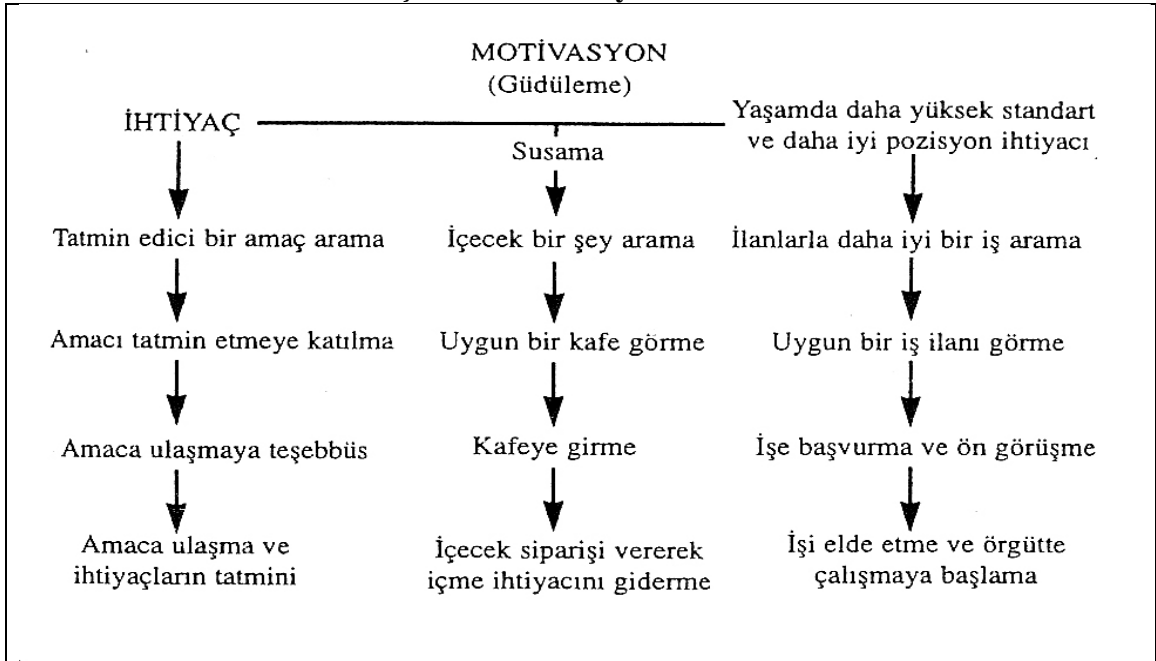
Kariyer planlama, şirket içerisinde çalışanların beklentilerini ve amaçlarını ortaya çıkaran, şirket içerisinde yer alan görev ve sorumlulukların belirlenmesini sağlayan, çalışanların yaptıkları işlerde daha iyi olabilmeleri için onlara eğitim ve geliştirme fırsatlarının sunulmasını sağlayan, şirket içi terfi olanakları hakkında şirket yönetiminin çalışanlarına karşı açık ve net olmasını sağlayan, çalışanların saygınlık, güç, tanınma gibi özelliklerinin ön plana çıkmasını sağlayan bir kavramdır. Bu nedenle çalışanların verimli olmasını ve işlerine karşı tatmin duygusunu hissederek motive olmasını sağlayan bir kavramdır (Özden, 2008: 57).

Ancak, kariyer planlama tüm çalışanlar üzerinde aynı etkiyi sağlamamaktadır. Buradaki en önemli etken olan çalışanların motivasyon düzeyini belirleyen bireylerin ihtiyaçları arasındaki farklılıklar göz önünde bulundurularak hareket edilmelidir. Gerçekte insanların birbirinden farklı kişilik yapıları ve deneyimlere sahip oldukları bilinmektedir. Doğal olarak bu farklılıklar, insanların ihtiyaçlarının da farklılaşmasına yol açmaktadır. Bazı çalışanlar için yaptıkları iş sonucunda elde ettikleri ücret en önemli motivasyon kaynağı iken; bazı çalışanlar için de pozisyon ve alacağı unvan daha çok önem taşımaktadır. Dolayısıyla motivasyon bireysel farklılıklara dayanmaktadır (Yıldız, 2006: 196).

Bireylerin farklı ihtiyaçlarını ve buldukları davranışlarının arkasındaki temel nedeni ortaya çıkarmak ve belirlemek için çalışanın motivasyon durumunu bilmek

gerekmektedir. Bir insanın motivasyonunun; içinde yaşadığı kültürel, ekonomik, toplumsal değer ve normların etkisiyle biçimlendiği ve bireyin davranışını etkilediği görülmektedir. Daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi bir kişinin motivasyonu, ihtiyaçların karşılanması sonucunda gerçekleşmektedir. Şekil 7’de belirtilen motivasyon sürecini incelediğimizde, motivasyonun ihtiyaçların karşılanması sonucunda gerçekleştiği görülmektedir.

Şekil 7. Motivasyon Süreci



Kaynak: Aytaç (2005: 46)

Çoğu yönetici örgütsel amaçlara ulaşabilmek, örgütsel verimliliği arttırabilmek amacıyla çalışanlarını motive etmek istemektedirler. Yöneticiler bu kapsamda aşağıda belirtilen yollardan çalışanlarını etkileyebilmektedirler (Aytaç, 2005: 46-47):

- *Çalışılan iş ortamının motive edici olmasını sağlamak,*
- *Motivasyonu yüksek çalışanları bulmak,*
- *Eğitmek,*
- *Objektif bir değerlendirme yapmak,*
- *Çalışanı maddi veya manevi olarak ödüllendirmek.*

Yöneticilerin belirtilen yollardan çalışanlarını etkileyebilmesi, örgütün belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmesi ve bunun sürdürülebilir olabilmesi ancak çalışanların farklı ihtiyaçlarının giderilebilmesi ile gerçekleşmekte olduğundan oldukça zordur. Şirket yönetiminin çalışanların motive olabilmeleri amacıyla tam anlamıyla tatmin olacağı davranışları geliştirmesi ve bunu her çalışanı için uygulaması gerekmektedir. Ancak burada en önemli konu bireysel farklılıklar ve bireysel ihtiyaçların ne şiddette olduğudur. Şirket yönetimi tarafından çalışanların tatmin olmasını sağlayıcı davranışların geliştirilmesi hem kişisel hedeflere ulaşmada hem de örgütsel amaçlara ulaşmada fayda sağlaması da oldukça önemlidir (Koca, 2011: 37).

Şirketlerde çalışanlar çeşitli motivasyon uygulamalarıyla şirkete bağlanabilirler. Burada, çalışanları neyin veya nelerin motive ettiğini bilmek önemlidir. Bu konuda yöneticilerin; ihtiyaç, beklenti, pekiştirme, eşitlik ve amaç kuramlarını bilmesi gerekir. Genel olarak sayılan bu kuramlar; çalışanlardan istenilen verimlilik, etkinlik, kararlara katılma, şirkete bağlılık gibi sonuçların nasıl elde edileceği konularıyla ilgilenmektedir. Bu anlamda çalışanların kariyer planlamasında etken olabilecek bu kuramların ortaya çıkardığı motivasyon faktörleri ile ilgili olarak, bugüne kadar yapılan araştırmaların çoğunun ücreti motivasyonun bir unsuru olarak kabul ettiği belirlenmiştir. Ücret, bundan sonra da temel motivasyon faktörlerinden biri olmaya devam edecektir. Ancak günümüzde ücret tek başına bir motivasyon faktörü olarak kabul edilmemekle birlikte, çalışanı motive edebilmede önemli rol oynayan sorumluluk, eğitim ve gelişme, saygı görme, terfi, takdir ve kararlara katılma gibi diğer motivasyon faktörlerinin de dikkate alınması gerektiği anlaşılmıştır (Yılmaz, 2006: 196)

Motivasyon aracı olarak kariyer fırsatlarını kullanmak için yöneticiler kariyerin ne anlama geldiğini ve çalışanların bu süreçte nasıl yer alacaklarını bilmeleri de oldukça önemlidir (Aytaç, 2005: 49).

Kariyer, kişinin hayatı boyunca edindiği deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlardır (Özden, 2008: 59). Bu nedenle, birçok insan eğitim sürecini tamamladıktan hemen sonra çalışma hayatına girmekte, hedeflerine ulaşabilmek, bilgi ve birikim yolu ile deneyim kazanmak ve bu sayede kendileri için kariyer yolları oluşturmaktadır.

Aşağıdaki tabloda da bireylerin ihtiyaç, yaş ve kariyer aşamalarının bireysel farklılıklar itibariyle değiştiği görülmektedir.

Tablo 1. Kariyer Aşamalarıyla Bireysel Gereksinimler Arasındaki İlişki

İhtiyaçlar	Güvenlik	Güvenlik	Başarı Saygı	Başarı	Kendini Gerçekleştirme
	Psiko-sosyal	Emniyet	Özerklik	Özsaygı	
Yaş	→ 25	→ 30	→ 45	→ 65	
Kariyer Aşamaları	İş Öncesi	İşe Giriş	İlerleme	Koruma	Emeklilik

Kaynak: Aytaç (2005: 49)

Kariyer, insan hayatının ekonomik ve psikolojik yönü üzerinde oldukça etkilidir. Ekonomik bir gelir elde etmenin yolu olan iş, birçok insan için yaşamı sürdürme ihtiyacındaki geliri sağlamaktadır. Bu nedenle işin ekonomik bir doyum kaynağı olduğu bilinmektedir. Bu ekonomik görünüm içinde çalışana sağlayacak kariyer fırsatının “dışsal motivasyon kaynağı” olduğu anlaşılmaktadır (Bingöl, 2005: 285).

Günümüzde yetişkin personeli ve nitelikli insan gücünü şirketlerde tutabilmek ciddi bir sorun teşkil etmektedir. Bu anlamda şirketlerde çalışanların gerek daha üretken olabilmeleri, yaratıcılıklarının teşvik edilebilmesi, verimliliklerinin arttırılabilmesi ve ekonomik gelişmelere ayak uydurabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilmeleri ve gerekse işletmede uzun yıllar tatmin olmuş bir şekilde çalıştırılabilmesi için, etkin bir kariyer yönetimi ve stratejilerine ihtiyaç duyulmaktadır (Soysal, 2006: 14-15).

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

ve kendini işe verememe gibi birçok olumsuz faktör ortadan kaldırılacak ve toplam kalite artırılacaktır (Kırcı, 2007: 106)

Bireylerin kariyerlerinin başlamasına, gelişmesine ve şekillenmesine yardımcı olan birçok faktörler mevcuttur. Bu faktörlerin bazıları; kişilerin fiziksel, zihinsel ve kişisel özellikleri, aile, kişisel tercihler, yaş, merak, çevre, iş tecrübeleri, deneyimdir. Örneğin; birey özsaygı ihtiyacına bağlı olarak belli bir plan çerçevesinde kendisine bir yön seçerek, istek ve amaçlarını belirlemekte, bu yönde kariyerini geliştirmektedir. Ancak her bireye göre seçilen kariyer yolu, istek ve beklentilerin değişmesi nedeniyle farklılık göstermektedir (Yılmaz vd., 2006: 40).

Modern toplumlarda bazı insanların sadece gelir elde etmek için çalışmadıkları, kişisel ilgileri ve hobileri doğrultusunda boş zamanlarını değerlendirmek için bir diğer ifadeyle psikolojik doyum sağlamak için çalıştıkları görülmektedir. Psikolojik olarak iş, kişiliğin oluşumunu sağlamakta ve insanların yaşamını daha anlamlı hale getirmektedir. Bu psikolojik görünüm içerisinde, iş hayatında sağlanacak bir kariyer fırsatının “içsel motivasyon” kaynağı olarak son derece önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle işletmelerde etkili bir kariyer planlama sistemi sayesinde çalışanların iş ile ilgili bilgi, yetenek ve becerileri en iyi şekilde kullanılarak; birey ve işletmenin amaçlarına ulaşmaları, eğitim ve gelişim düzeylerini yükseltmeleri, çalışanların iş tatmini ve motivasyonunda artış sağlanacaktır (Aytaç, 2005: 50).

Kariyer planlama, öncelikle çalışanlara uygun kariyer yollarının tanımlanabilmesi amacıyla çalışanların kendilerini değerlendirme fırsatı sunmaktadır. Böylece mesleki anlamda hangi konularda yeterli, hangi konularda yetersiz olduğu ortaya çıkararak, bireye uygun görev ve sorumluluklar belirlenecek ve uygun işe uygun çalışanlar yerleştirilecektir. Bu durum çalışanların işlerine karşı isteği arttırarak motive olmalarını sağlayacaktır.(Sevinç, 2010: 134)

Yapılan bu açıklamalar sonucunda şirketlerde çalışanlara yön verebileceği öngörülen motivasyon faktörleri şunlardır (Karaman, 2010: 139-140):

- *Daha fazla ücret elde etme; maaş artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödüller.*
- *Tanınmak ve saygı görmek.*
- *İş güvencesini arttırmak; can ve iş güvenliği, sosyal haklara kavuşmak.*

- *Kararlara katılma; önemli olduğunu hissetme, işine hâkim olmak.*
- *Eğitim ve gelişme imkânı; yenilik.*
- *Uygun çalışma ortamına kavuşma; çalışma ortamının yer, ısıtma-aydınlatma gibi ergonomi özellikleri açısından çalışma şartlarına uygun olması.*

2.2.1. Bireysel Kariyer Planlama ve Motivasyon İlişkisi

İnsanlar doğduğu andan itibaren sosyal bir çevrenin içerisine girmektedirler. Bu sosyal çevrenin etkileri bireylerin ilk buldukları arkadaş çevrelerinde ve daha sonra yaşayacakları eğitim ve öğretim yıllarında görülmektedir. Eğitim ve öğretim yılları sonrasında yaşayacakları iş hayatı bireylerin içinde bulunduğu bir diğer sosyal çevre olmaktadır. Bireylerin yaşamış olduğu bu sosyal çevre süreçlerinde yaşamlarının büyük bir kısmına sahip olan çalışma hayatlarının başlangıcı bireylerin mesleklerini tercih etmesi, oldukça önemli ve zor bir konudur.

Yoğun küresel rekabet, artan ve farklılaşan müşteri talepleri, ve dünya şirketlerinin global baskıları, günümüzde pek çok şirketi doğru işe doğru çalışan seçmeye zorlamaktadır. Bu konuda şirketlerin doğru seçim yapmak için tüm maddi imkânlarını seferber ettikleri görülmektedir. Bu nedenle çalışma hayatı öncesinde bireylerin eğitimleri, meslek seçimleri, kendilerini geliştirmeleri oldukça önemlidir. Özellikle bireylerin aldıkları eğitime paralel bir iş seçimi yapmak ve bu işi severek yapmak oldukça önemli bir ön koşuldur. Bu noktada alınan eğitimin bireyin gelecekte yer alacağı çalışma ortamı ile yakından ilgili olduğu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışma hayatında başladığı düşünülen kariyer kavramının daha bireyin çalışma hayatına adım atmadığı dönemlerde, orta ve lise öğretiminde ve özellikle eğitim görmeyi düşündüğü alanı seçme ve karar verme sürecinde ortaya çıktığı görülmektedir (Keser, 2006: 1; Aytaç, 2005: 87).

Bireylerin eğitim süreçlerinde başlayan kariyer kavramı, bireylerin almış oldukları eğitimden etkilendiği kadar bireylerin kişiliklerinden, çevresinden, ailesinden ve tercihlerinden de oldukça etkilenmektedir. Bireylerin eğitim alanlarında kendi değerlerine uymayan bir eğitim süreci seçmeleri bireylerin hayatları boyunca edineceği kariyer tecrübelerini olumsuz etkilemektedir. Bunu önleyebilmek ve bireyleri ilgi duyduğu ve yeteneklerinin olduğu alanlara yönelmelerini sağlamak amacıyla orta ve lise

öğretim yıllarında bireylere “kendini değerlendirme envanterleri” yapılmaktadır. Bu envanter bireylerin doğru meslek seçimleri için alması gereken eğitim sürecini ortaya koyarak doğru meslek tercihi yapmalarını ve bireylerin kendi değerlerinin farkına vararak onların bireysel kariyer planlama sürecinin başlamasını sağlamaktadır (Özden, 2008: 79).

Bireysel kariyer planlamasının başlangıç noktası, belirtildiği gibi bireyin kendini değerlendirmesi ve bu değerlendirmeye uygun bir kariyer planlaması yapmasıdır. Birey, örgüt içinde kendi kariyerinden birinci derecede sorumludur. Bu sorumluluk çerçevesinde kendini değerlendirerek, kendi zayıf ve güçlü yönlerini, yeteneklerini, ilgi alanlarını tespit ederek bireysel anlamda kariyer planlamasına başlaması gerekmektedir (Aydın, 2010: 25).

Bireyler kendilerini değerlendirme aşamalarında tespit ettiği değerleri ömür boyu kullanacağı için büyük bir sorumluluk alacaktır. Bireyler öz değerlendirme aşamasında saptadıkları zayıf yönleri önce kendileri geliştirmeli daha sonra örgütten yardım istemelilerdir. Kariyer planlarında verilen herhangi bir hatalı karar kişinin işine karşı mutsuz olmasına neden olmaktadır. Bu da kişinin örgüt içerisinde motivasyonun düşmesine ve işlerine karşı tatminsizlik oluşmasına neden olabilmektedir (Eryiğit, 2000: 18).

Kariyer seçimlerinde bireyin kişilik özellikleri de önemli faktördür. Girişken, güçlü, başarılı, çalışkan insanların seçeceği kariyer yolları zıt karakterde olan bireylerden daha farklı olmaktadır. Aynı zamanda kişilerin beklentilerinin de karakterlerine uygun olması seçecekleri meslek ve kariyer için oldukça önemlidir. Örneğin; grup çalışması değil de bireysel çalışmaktan keyif alan, otorite gücü az olan bireylerin buldukları pozisyondan daha üst bir pozisyona geçmeyi hatta yönetici pozisyonuna yükselmeyi hedeflemesi, kişiliğine uymayan kariyer seçimlerinden dolayı birey için riskli olabilmekte ve bu durum motivasyon kaybına neden olmaktadır.

Kişinin kariyer planlamasında etkili olan bir diğer faktör de kişinin çevresidir. Çevre hem ekonomik hem de sosyal anlamda kişinin tercihlerinde önemli bir faktördür. Eğer, bireyler, kendi istemediği halde çevrelerinin etkisi altında kalarak kariyer seçimlerinde bulunursa hayatları boyunca bu seçimin yükü altında kalabilirler. Hayatları boyunca sevmedikleri işleri yapmak, kendi istek ve beklentilerini ortaya koyamamak, kendi

kişisel gelişimlerinde tercih yapamamak bireyleri hem yaptıkları işten soğutma hem de içsel motivasyonlarını düşürmektedir.

Bu nedenle bireylerin bu süreçte kendilerine birkaç soru sorarak kendilerini anlaması ve kendisi için en doğru olan kariyer kararını seçmesi gerekmektedir.

Öncelikle bireyin kendisine yönelteceği sorular şu şekildedir (Aytaç, 2005: 153):

- *Ben ne çeşit insanım?*
- *Nasıl yeteneklerim var?*
- *Ne yapmayı istiyorum?*
- *Kuvvetli yönlerim ve kısıtlamalarım nelerdir?*
- *Nasıl daha iyi bir mevkie gelebilirim?*

Yaşamı boyunca belirtilen sorulara cevap aramak durumunda olacak kişi kendi kişiliğini oluşturacak, yol ve yönünü belirlemek isteyecektir. Kişi potansiyel olarak geliştikçe “kendini gerçekleştirme” güdüsü doğrultusunda kariyerini geliştirmek ihtiyacı duyacak ve kariyer kararında olumlu kararlar vererek, motive olabilecektir.

Birey kendi kariyer kararını vermeden önce kendi kendini değerlendirmeye tabi tutup, işinin kendi ihtiyacını karşılamaya yönelik olup olmadığını öncelikle değerlendirmelidir. Neden bu işi istediği, bu işte başarılı olup olamayacağı, yeteneklerinin karar vereceği işe yönelik mi olduğu, seçeceği işin kendisine prestij mi yoksa iyi bir ücret mi sağlayacağı gibi sorulara vereceği doğru cevaplar kişinin doğru tercih yapmasını sağlamaktadır (Aytaç, 2005: 158). Doğru işi tercih etmek ve kişinin kendisi için uygun olduğunu tespit etmek oldukça önemlidir. Kişi seveceği işle uğraşarak, beceri ve yeteneklerini geliştirerek mutlu olabilmekte, bireysel hedeflerini bu doğrultuda gerçekleştirmek istemektedir. Örneğin; müzikle ilgilenen, farklı enstrümanlar çalabilen ve kariyerini bu yolda değil de teknik işleri kapsayan bir meslek seçerek ilerlemek durumunda kalan bir kişi yeteneklerini ve becerilerini ortaya koyamadığı için mutsuz olmaktadır. Kariyeri için doğru kararlar alamayan bireyler verimsiz ve işten zevk alamayan kişiler olmaktadır. Bu durum bireylerde strese ve gerginliğe yol açmakta ve bunun sonucunda da fayda sağlanamamaktadır.

Bireysel planlamada dikkat edilmesi gereken diğerkonu, kariyer planının kişisel tercihlerle sınırlı olmasıdır. Plan yapılırken kişisel eğilim, yetenek ve değerlendirme ile böyle bir kariyer yönelimine niçin ihtiyaç duyulduğunun iyi düşünülmesi gerekmektedir. Daha sonra örgüt içi ve örgüt dışı fırsatların ortaya konması ile bireysel kariyer planlamasının ilk aşamalarının gerçekleşmesi gerekmektedir. Yeteneklerin ve beklentilerin doğrultusunda kariyer amaçları saptandıktan sonra, saptanan amaçlara ulaşmak için bireyin bazı planlar yapması gerekmektedir. Bu planları yaparken üstlerinden veya örgüt bünyesinde bulunan personel departmanlarından yardım isteyecek olan birey; ilk önce kısa dönemli amaçlarına daha sonra ise, orta ve uzun dönemli amaçlarına uygun planlar yapmalıdır (Uzun, 2003: 1) Ancak bireysel kariyer planlamada dikkat edilmesi gereken bazı önemli konular bulunmaktadır. Örneğin; bireyler bireysel kariyer planlarında geçici ve hızlı çözümler aramamalı, çalışma hayatları boyunca işlerine karşı tatmin olacağı, kendini sürekli geliştirebileceği planlar hazırlamalıdır. Bu şekilde bireyler çalışma hayatlarında mutlu olabilmekte ve fayda sağlayabilmektedir. (Sevinç, 2010: 87)

Bireyler, çalışma hayatları için bireysel amaç ve beklentileri doğrultusunda meslek tercihi yaparlar. Bu doğrultuda hazırlamış oldukları kariyer planlarını uygulamaya başlarlar.

Bireysel kariyer planlamasından üç sonuç çıkarılmaktadır (Aytaç: 2005: 157):

- *Bireyin kendi kapasitesi, ilgileri, yetenekleri ile tarafsız bir değerlendirmenin yapılacağı yaşam planlaması.*
- *Bireyin gelecekte çalışacağı işi için hedefleri, gelişimsel aktiviteleri ve bir diğer gelecekteki kariyer kararının planlarını içeren geliştirme planlaması.*
- *Bireyin belli amaç ve planları doğrultusunda ödül beklentisini de kapsayan performans planlaması.*

Bu durumda bireyin kariyer planlamasında, kariyer seçimini etkileyen üç düzeyden bahsetmek mümkündür. Bu düzeylerde örgüt, rollerinin gereği olarak yerini doldurmada başarısız olursa, bireyler bu boşlukları doldurmak için hareket edeceklerdir (Sevinç, 2010: 141).

Çalışma hayatına katılan bireylerin zamanla istek ve beklentileri mesleki anlamda kariyere odaklanabilmekte ve çalışanların örgüt yönetimi tarafından karşılanmasını talep ettikleri beklentileri olmaktadır. Bireysel kariyer planlama bireylerin sadece terfi ettirilmesi, iyi bir ücret kazanması veya imanlarının artırılması ile sınırlı değildir.

Bireylere sunulan farklı iş ortamları, işlerinde kendilerini başarılı hissetmeleri, farklı işlerde çalışmak, farklı yatay pozisyonlara geçiş sağlamak, çevresi tarafından takdir edilmek gibi beklentiler de bireylerin kariyer planlama süreçlerinde oldukça önemlidir. Bunları sağlayan şirket yönetimi ise çalışanların verimliliklerini sağlayarak, onların motivasyonlarını arttırmaktadır (Aytaç, 2005: 162)

2.2.2. Örgütsel Kariyer Planlama ve Motivasyon İlişkisi

Kariyer planlamanın başarısı, önemli ölçüde şirket yönetimden alınan desteğe bağlı olmaktadır. Birçok şirket çalışanlarına kariyer planlama süreçlerini doğru tanıtmak ve uygulamak amacıyla destekler almaktadır. Şirket yönetiminin çalışanlarına sağladığı bu destek çalışanların verimliliklerini arttırarak, onlar için iyi bir motivasyon kaynağı haline gelmektedir (Aytaç, 2005: 164). Bireylerin kendi yeteneklerinin farkında olmadığı durumlarda şirket yönetiminin onlara yardımcı olması, bireyin çalışma hayatında kendi kendisini tanımasını kolaylaştırarak çalışanların bireysel kariyer planlamasına katkı sağlayacaktır (Yılmaz, 2006: 73).

Bireysel motivasyon üzerinde etkili olan kariyer planlama sürecinde, şirket yönetiminin temel görevi, örgütü oluşturan bireylerin amaç ve beklentilerini örgütün hedefleri doğrultusunda gerçekleştirmek ve uyumlaştırmaktır (Telimen, 1978: 13). Örgüt içerisinde yer alan bireyler kendi amaçları ve hedefleri doğrultusunda ilerlemek ve beklentilerinin gerçekleşmesini isteyerek çaba göstermektedirler. Ancak her zaman örgütün hedeflerine ulaşmak için çaba göstermeyebilirler. Bu durumda örgüt içerisinde istemeyerek yapılan işlerin isteyerek ve severek yapılan iş haline dönüşmesini motive edici faktörler ile sağlanması gerekmektedir.

Bireyler hayatları boyunca ihtiyaçları olan somut veya soyut maddelere ulaşabilmek amacıyla çaba göstererek kendilere ait hedefler belirleyerek de belirli bir davranışa yönelebilmektedirler. Bu hem sosyal hayatlarında hem de herhangi bir örgüte dâhil olduklarında örgütsel anlamda devam etmektedir. Bireyler, hedeflere ulaştıkça

kendilerini mutlu ve huzurlu hissederler. Yaptıkları iş her ne olursa tatmin duyguları artar ve verimli kişilikler ortaya çıkar. Ancak bireyler hedeflerine ulaşamaz ise tatmin duygusu ortadan kalkar, birey verimsizleşir ve hedeflerinden uzaklaşır, güvenini kaybeder bu ise kişinin motivasyonunu düşürmektedir (Çoşkun, <http://www.hrturkiye.com>: 2007).

Her bireyin bulunduğu davranışının altında yatan birçok neden bulunmaktadır. Bu nedenler; bireyin kalıtım ve çevresinin etkisiyle ortaya çıkmış nedenler olabileceği gibi, bireylerin ihtiyaç, istek veya beklentilerinden de olabilmektedir (Aytaç, 2005: 23-24). Çalışma hayatlarında da örgütler çalışanlarının belirli bir davranışa yönelmelerinin altında yatan nedenleri bilmez, değerlendirmez ise çalışanlarının amaç ve hedeflerini, ihtiyaçlarını ortaya çıkaramaz ise çalışanlar hayal kırıklığına uğrayarak, örgüt içerisinde faydasız birer kişi olabilmektedir.

Örgütün başarısı, örgütü oluşturan bireylerinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, deneyim ve yeteneklerini bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Bu nedenle çalışanların performansı ve verimliliği örgüt açısından çok önemlidir (Koçel, 1995: 382). Günümüzde örgütler gereken bu performans ve verimliliğin sadece teknolojilerle olamayacağı insan faktörüne olan önemin artırılması gerektiğinin bunun ise motivasyon kavramı ile gerçekleştirildiğinin bilincindedirler. Bu kapsamda motivasyon sadece çalışanların değil yönetimin de ayrıca bir sorunudur.

İnsanlar sosyal varlıklardır ve birçok ihtiyaçları bulunmaktadır. Örgüt içerisinde ise sosyal olan varlıkların somut, gözle görülebilir ve somut bir şekilde giderilebilir ihtiyaçları olduğu kadar soyut ve bazen anlaşılamayan fakat çok önemli olan ihtiyaçları da bulunmaktadır. Yöneticinin en temel görevlerinden biri bu gözle görünmeyen ancak çok önemli olan, giderilmediği takdirde bireylerde ve örgüt içerisinde huzursuzluk yaratan ihtiyaçların giderilmesini sağlamaktır. Bu gibi ihtiyaçlar giderilmediği takdirde bireylerde performans düşüklüğü ve verimliliğin azalması gözlenmekte ayrıca diğer çalışan bireyleri de bu doğrultuda olumsuz yönde etkilemektedir. Bu yüzden çalışanların yaptıkları işlerine karşı istekli olmalarını sağlamayı, çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayarak, beklentilerini ve amaçlarını gerçekleştirmeyi isteyen yöneticilerin bireylerin örgüt içerisinde nasıl ve nelerden dolayı harekete geçtiğini bilmesi gerekmektedir (Şahin, 2011: 527; Karaman, 2010: 126).

Örgüt içerisinde yer alan bireylerin işe istekli hale getirilmesinde bireylerin ihtiyaçlarının karşılanarak güdülenmesi Maslow'ın İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında da açıklanmıştır. Bu kurama göre çalışma hayatında çalışanları motive ederek, iş tatmini sağlayan yöntemler Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 2. İş ve Gereksinimlerin Tatmini

<i>1.Temel Gereksinimler</i>	<i>Para, fiziksel çalışma koşulları</i>
<i>2.Güvenlik İhtiyacı</i>	<i>Para, emekli aylığı ve hastalık ödemeleri, sendika üyeliği, şirket politikaları</i>
<i>3.Ait Olma İhtiyacı</i>	<i>Çalışanlarla arkadaşlık kurma, grup normlarına uyma, şirket sosyal aktiviteleri</i>
<i>4.Saygı, takdir veya ego tatmini ihtiyacı</i>	<i>İşin unvanı, statü sembolleri, beceri ve tecrübeye sahip olma</i>
<i>5.Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı</i>	<i>Kendini göstermek için tatmin edici bir iş, yaratıcı olma fırsatı, birinin tüm yeteneklerini ve özel becerilerini kullanmak için göstereceği çaba ve bilgi</i>

Kaynak: Aytaç (2005: 45)

Çalışanların temel gereksinimleri olan maddi kazanımlar çalışanlarına ve ailelerine gelir kaynağı sağlaması açısından önemli bir motivasyon aracıdır. Örgüt içerisinde yaptığı iş sonucunda yeterli ücret alamayan bireyler maddi geçim sıkıntısına düşebilir, ailesi içerisinde huzursuzluk yaşayabilmektedir. Bu durum çalışanın işine yansıtılabilmekte ve çalışan performansı düşmektedir.

Güvenlik ihtiyaçları ise bireylerin örgüt içerisinde kendilerini güvenli hissetmelerinden dolayı motivasyonlarını arttırmakta ancak bu ihtiyaçların fazla garanti altına alınması rasyonel olmayan davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örneğin, örgüt içerisinde bir birey çalışsa da çalışmasa da ücretini alacağını düşünür ise verimliliği düşebilir ve iyi bir performans sergileyemeyebilir. Başka bir sakıncası da bireylerin örgüte olan aidiyet duygularının fazla olmasına neden olmaktadır. Bu durumda bireyin üretkenliği tamamen sınır olup, büyük oranda düşmektedir (Eren, 2009: 536).

Örgüt içerisinde yer alan çalışanlar sosyal bir çevre edinmek amacıyla sevdiği kişilerle birlikte grup oluşturmak ve belirli bir seviyeye gelmek isterler. Böylece karşılıklı sevgi

ihtiyaçlarını giderebileceklerini beklerler. Ait olma ihtiyacı bazı çalışanlar için temel gereksinimlerden de öte bir motivasyon aracı olmaktadır. Örneğin; iyi bir ücretle yoğun bir şekilde çalışan bir kişinin kazancını paylaşmadığı bir sosyal grubunun olmaması veya çalışma ortamına dâhil olamayıp, diğer çalışan bireyler tarafından sevilmemesi onun motivasyonunu düşürecek, temel ihtiyacı sevgi olacaktır. Bu sektörü itibariyle zaten yüksek ücret alması ile teknik işlerden ötürü diğer kişilerle fazla iletişim kuramayan bilişim sektörü çalışanları için de bir örnek olmaktadır.

Ait olma ihtiyacı aynı zamanda örgüt içerisinde sosyal aktivitelere katılım ile de ilişkilidir. Örgüt içerisinde yönetim tarafından sosyal aktivite kapsamında çalışanların diğer çalışanlarla birlikte olma beklentisine önem verilmesi çalışanların kendilerini iyi hissetme, örgüte ve örgüt kültürüne karşı saygı, paylaşım, huzur duygusu, molalardan kaçma isteği yaratacağından işlerine karşı da tatmin duygusu ön plana çıkacaktır. Çalışanlara verilen önemin ve değerinin farklı bir şekilde anlatıldığı sosyalleşme olgusu çalışanlar için oldukça önemli bir motive kaynağıdır.

Bireyin öz-saygı ihtiyaçlarının giderilmesi öz güven, saygı, özen, dünya ve toplum için yararlı olma gibi duygulara yol açmakta bu da bireylerin içsel motivasyonlarını arttırmaktadır (Topaloğlu, <http://www.e-motivasyon.net>: 2011). Bunun tersi durumunda bireyin öz saygı ihtiyaçlarının giderilmemesi durumunda ise, bireylerde aşağılık duygusu, zayıf olma ve yeteneksizlik duyguları ortaya çıkmaktadır. Bireyler bu duygular nedeniyle örgüt içerisinde ve çalışma ortamlarında mutlu olamamakta ve motivasyonlarını kaybetmedirler (Hicks ve Gullett, 1981: 217).

Maslow'un beş kategoriye ayırmış olduğu ihtiyaçlardan ilk dördünün giderilmesiyle tatmin olan bireyler son aşamada kendisine en uygun düşen işleri yapamıyor ise kişi mutsuz ve içsel motivasyonu azalmış olabilmektedir. Kişiler kendilerini ortaya çıkaran ve tüm potansiyellerini sergileyerek yaratıcılıklarını kullanan işlerde kendilerini mutlu hissetmektedirler (Hicks ve Gullett, 1981: 217). Örneğin; özellikle teknik işlerde çalışan bireyler için tekniğini ve yeteneğini ortaya koyarak en iyi işi yapabilme onun bir sonraki aşamada olan işleri yapabilmesi için önemli bir adım ve motivasyon kaynağıdır. Yeteneğini ve becerisini ortaya koyamadığı çalışma ortamlarında çalışanlar kendilerini beceriksiz hissedebilmekte bu da motivasyon kaybına ve işine karşı isteksizliğe neden olmaktadır.

Ancak, kişinin gerçek kişiliğini ortaya çıkarabilen iş ortamlarında kişisel ve düşünsel açıdan kendini geliştirebilen birey kendisi için gizli kalmış yeteneklerini ortaya koymaya başlar. Tam gücüyle çalışmaya başlayan ve tam anlamıyla kendisini ortaya koyan kişiler çalışma ortamlarında hem kendilerine hem de örgüte fayda sağlayarak mutlu olmaktadır (Yıldız, 2006: 166).

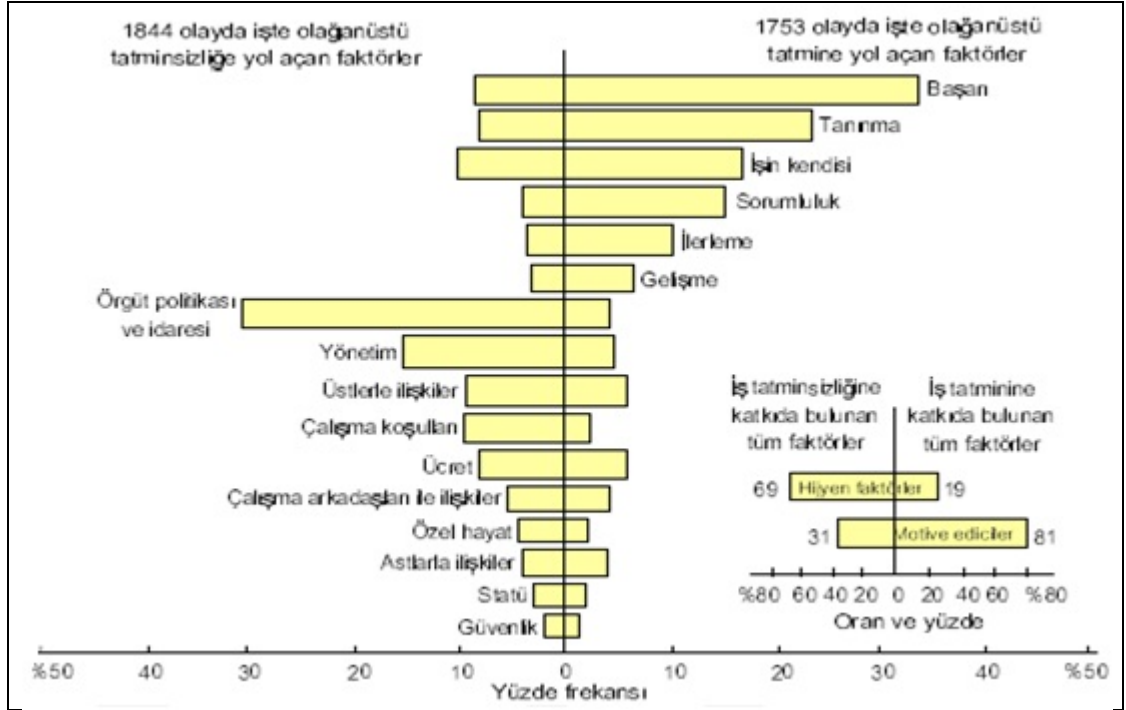
Bu nedenle örgüt yönetimi, çalışanlarının bireysel gereksinimlerini ön planda tutarak, onların beklentilerini sağlayarak örgüt amaçlarına ulaşabilmektedir. Ancak bu yöneticiler için oldukça zor bir konu olup çalışanların beklentilerinin birbirinden oldukça farklı olmasından dolayı üstlenilmesi kolay bir sorumluluk değildir. Bu nedenle çalışanların ihtiyaçlarının değerlendirilerek örgüt yönetimi tarafından bu ihtiyaçların karşılanması çalışanların motivasyonunu arttıracaktır (Aytaç, 2005: 47).

Günümüzde çalışanlar, çalışma hayatlarında iyi bir ücret ödenmesinden daha çok, daha üst ihtiyaçların tatminini ön plana çıkartmışlardır. Örneğin; iyi bir ücretle çalışmaktan daha çok kişisel gelişime, daha üst bir pozisyon beklentisine, iyi bir çalışma ortamına, esnek çalışma saatlerine ihtiyaç duyulduğu yapılan araştırmalarda da ortaya çıkmıştır. Özellikle teknik işlerde çalışan mühendis veya teknikerler üst seviyede bir ücret beklentisinin dışında, ilgi alanına yönelik bir işle uğraşmak, bu işte uzmanlaşmak, çalışma ortamında teknik anlamda kendini geliştirebileceği ortamların yaratılmasına ihtiyaç duymaktadır. Örgüt yönetimi, çalışanlarının bu istek ve beklentilerini çalışanları için sunduğu kariyer fırsatları ile sağlamaktadır.

A. Herzberg'in Çift Faktör Teorisinde de belirtilen ve güdüleyici faktörlerden biri olan kariyer fırsatları, daima çalışanların motivasyonlarını ve iş tatminlerini arttırırken, hijyen faktörlerinin yetersiz kalması veya hiç olmaması iş tatminsizliğine ve motivasyon kaybına neden olmaktadır.

Örgüt yönetimi tarafından çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması veya karşılanmaması durumunda karşılaşılan tatminsizlik ve motivasyon kaybı aşağıdaki tabloda da ayrıntılı görülmektedir.

Şekil 8. Tatmin ve Tatminsiz Edicilerin Karşılaştırılması



Kaynak: Semerci (2005: 17)

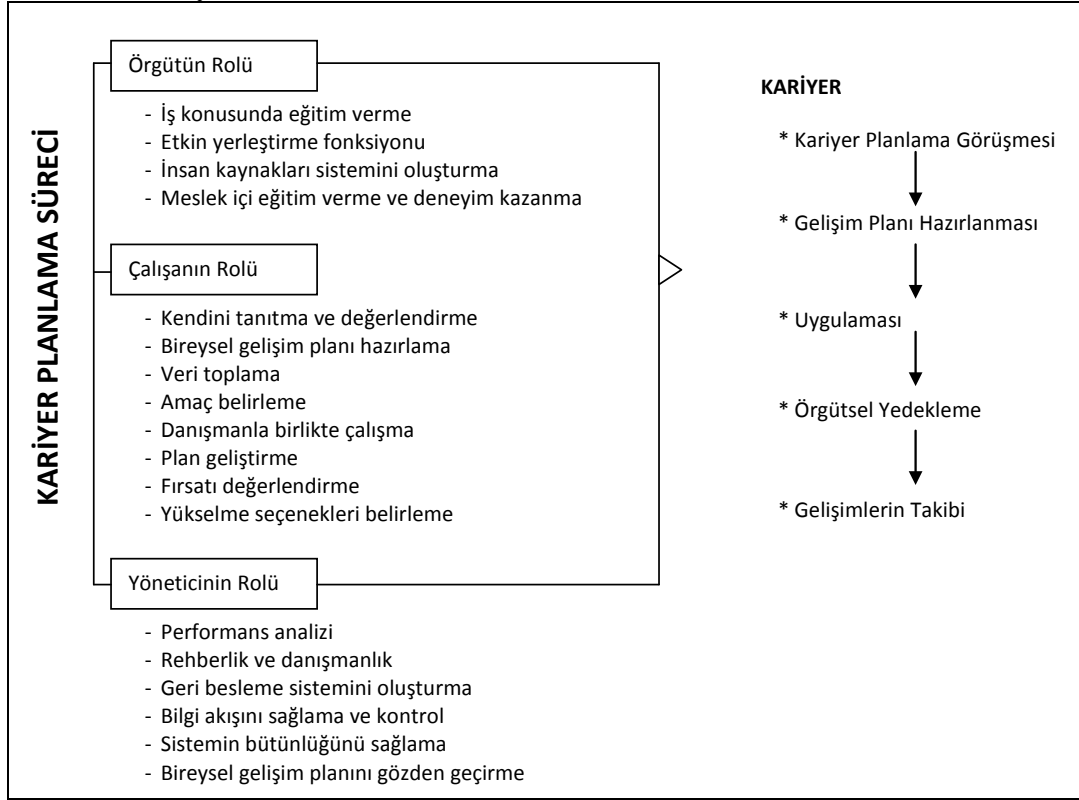
Şekil 8'de de görüldüğü gibi hijyenik faktörler daha çok sol tarafta yer alan dikdörtgen uzantılardır. Motive edici faktörler ise şekilde sağ tarafta yer alan dikdörtgen uzantıdır. Görüldüğü gibi hijyen faktörlerinin mevcut durumda olmayışları bireylerde tatminsizliğe yol açmaktadır. Mevcut durumda olmaları ise iş tatminini sağlamaktadır.

Çalışanlar örgüt içerisinde örgütün amaçları doğrultusunda çalıştıkları süresince örgüt yönetimi tarafından desteklenmek ve içsel motivasyonlarının artırılmasını amaçlarlar. Örgüt yönetimi tarafından da bilinen bu amaçlar, çalışanların hak edeceği fiziksel faktörlerin artırılması ile de gerçekleştirilebilmektedir. Şöyle ki, örgüt içerisinde çalışanların yaptıkları iş sonucunda alacakları ödüller iyi bir motivasyon kaynağı olup, çalışanların işlerine karşı tatminlerini ve performanslarını arttırmaktadır. Ancak hak edilen ödüller çalışanlar arasında sorgulanmaya başlandığında ve çalışanlar için eşitsiz bir düşünce olması durumunda, tatminsizlik yaşanılacak ve birey bunu gidermek için harekete geçecektir. Birey algıladığı eşitsizlik için kendi ödülleri arttırmak veya örgüte sunmuş olduğu girdileri azaltmak isteyecektir. Birey eşitsizlik karşısında işten ayrılmak, işe gelmemek, devamsızlık yapmak veya birim değiştirmek gibi davranışlarda da bulunacaktır. İsteddiği tatmin seviyesine gelmediği takdirde örgüt içerisinde diğer

bireyleri yıpratma faaliyetlerine başlayarak ödülleri ve psikolojik açıdan üzüntü vererek örgüte sundukları girdileri azaltmak isteyecektir (Eren, 2010: 542; Bolat vd. 2009: 229).

Örgüt içerisinde bir yandan çalışanların motive olmasını sağlamak diğer yandan örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak amacıyla örgüt yönetimine ve çalışanlara düşen sorumluluklar oldukça önemlidir. Örneğin; örgüt yönetiminin uygun çalışma koşullarını sunması kendini rahat hisseden çalışan profiline ortaya çıkarmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda örgüt yönetimi belirlenen sorumluluk ve görevlere içsel motivasyonu yüksek çalışanları getirerek de çalışma ortamlarını iyileştirebilir böylece diğer çalışanların motivasyonlarının da artmasını sağlamaktadır. Yöneticilerin çalışanlarının sürekli kendilerini geliştirebilmeleri amacıyla onlara sunacakları eğitim olanakları çalışanların hem işlerinde uzmanlaşmalarını sağlayacak hem de örgütlerin çalışanlarına sunduğu eğitim olanakları kendilerine değer verildiğini gösterecektir. Aynı zamanda örgüt içerisinde adil bir kariyer politikası sunmak çalışanların motivasyonlarını arttıracaktır. Onları başarıya teşvik ederek ödüllendirmek ise verimliliklerini arttırarak örgütün amaçlarına ulaşmada fayda sağlamalarına imkân verecektir. Örgüt yönetiminin çalışanlarına sunmuş olduğu olanaklar bu kapsamda kariyer planlaması yolu ile sağlanmaktadır. Aşağıdaki Şekil 9'da da görüldüğü gibi özellikle örgütlerin çalışanlarına karşı sorumlu olduğu alanlar eğitim olanakları sunma, uygun işe yerleştirme ve onların beceri kazanabilmesini sağlamaktır. Örgütler bunu kariyer planlama süreci ile gerçekleştirebilmekte bu yolla da çalışanlarının motivasyonlarını arttırmaktadır.

Şekil 9. Kariyer Planlaması sürecinde Çalışan Yönetici ve Şirketin Rollerini



Kaynak: Eryiğit (2000: 110)

Şirketler kariyer planlaması aracılığı ile çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirleme, belirli bir yetkinlik kazanabilmesi amacıyla çalışanların gelişimini sağlama, iş sonucu değerlendirme ve performanslarının belirlenmesi, çalışana uygun hedef belirleyebilme sonucunda işe olan bağlılığı arttırma, çalışanları motive etme imkanına sahip olurlar. Çalışanlar da örgütün sağladığı olanaklardan faydalanabilme, ihtiyacı olan eğitimleri alabilme, bireysel hedefleri belirleyebilme ve kariyer tercihleri yapabilme imkânlarına sahip olarak işe olan bağlılıkları artmış olup motive olurlar (Can, 2005: 525). Kariyer planlamasının en önemli avantajlarından biri olan çalışanların motivasyonunu arttırmak hem çalışan hem de örgüt için oldukça önemlidir.

2.2.3. Kariyer Engelleri ve Motivasyon İlişkisi

Günümüzde birçok çalışan işletme içerisinde farklı sorunlarla karşılaşmaktadır. Çalışanların karşılaştıkları bu sorunlar verimliliği düşürmekte, diğer çalışanlarla iletişimi azaltmakta, çalışanın işine karşı isteksizliği oluşmakta hatta çalışan işinden ayrılmak istemektedir.

Örgüte giriş anından itibaren emekliliğe kadar uzanan süre içerisinde çalışanlar kendilerini geliştirebilecek, daha verimli hale gelecek fırsatları yakalayabilmek ve hedeflerine ulaşmayı amaçlarlar. Aynı şekilde şirketler de çalışanlar aracılığıyla sahip olduğu politikalar kapsamında hedeflerine ulaşmayı amaçlarlar. Bu nedenle şirketler hem örgütsel hedeflere hem de çalışanlarının kendi hedeflerine ulaşmalarını sağlamak amacıyla insan faktörüne ayrı bir önem vermektedirler.

Çalışanların örgüte ilk giriş anından itibaren karşılaşılabilecekleri her türlü sorun aynı zamanda şirketlerin hedeflerine yansımaktadır. Şirket yöneticileri çalışanların karşılaştıkları her sorunda onların yanında olmalı ve çalışanlarına verdikleri değeri onlara hissettirmelidir.

Çalışanların kariyer süreçlerinde karşılaştıkları sorunlarda özellikle yönetim kademesine ilerlemeyi düşünen ancak oluşabilecek olumsuzluklar nedeni ile orta kademelere aktarılan ve motivasyonu azalan, kendini güvensiz hisseden, kariyerinden endişe duyan çalışanlarına şirket yöneticileri kendilerini güvende hissettirmeli aynı zamanda kariyerlerindeki düşme nedenlerini ortaya koyarak alternatif fırsatlar ortaya koymalıdır.

Çalışanların kariyerlerinde karşılaştığı sorunlardan biri de işten çıkartılmaktır. Herhangi bir nedenden dolayı işten çıkarılan çalışanlar kendilerini mutsuz hissetmekte ve bir sonraki kariyer seçimlerinde bazı çalışanlar daha az girişken olmaktadır. Bunun nedeni ise yaşadıkları motivasyon kaybıdır. Ayrıca çalışanların özellikle işsizliğin arttığı dönemlerde veya emekli olma koşullarını yerine getirmeden işten çıkarılma endişesi taşımaları, onlarda tatminsizlik duygusunun gelişmesine yol açar. Örgüt içerisinde yer alan çalışanların bu gibi durumları yaşamaması amacıyla işten çıkarılanlara ve emekli olanlara yaşayacakları bu dönemde destek olmaları gerekmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 37).

Bir diğer kariyer engeli ise; örgüt içerisinde bireysel kariyer planlama fırsatı sunmayan üst yönetimin çalışanlarını stres altında kalmasına ve motivasyonlarının düşmesine neden olmasıdır. Bireylerin kariyer kararlarında kararsız kalması, kariyer hedefleri konusunda baskı altında kalması veya bireylerin çok farklı beklentiler içine girmesi veya örgütün hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla bireyin performansını arttırarak ihtiyaçlarının artması sonucunda beklentilerinin, ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanmadığını görmesi de bireylerde motivasyonun azalmasına ve stres olgusun

ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum çalışanların performanslarını da etkileyecektir. Performansı azalan kişiler örgüte olan aidiyet duygusunu hissedemeyerek farklı iş alanlarını tercih edeceklerdir. Diğer yandan örgüt içerisinde çalışanın bireysel kariyer planları ile örgütün sunduğu kariyer olanaklarının örtüşmemesi de birey üzerinde stres yaratan diğer bir durumdur (Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 149).

Dolayısıyla daha önce de değinildiği gibi örgütsel kariyer planlama süreçlerinde yönetimin sorumluluğu hem çalışanlarına yakın olarak onların örgütte kalmalarını sağlaması hem de onlara kariyer ve gelişim konularında fırsatlar sunması açısından önemli bir yere sahiptir. Örgütsel kariyer planlamada, planlama kapsamına alınacak personellerin belirlenmiş olması da ayrıca önemlidir. Üst pozisyonlarla ilgilenmeyen, gelişime açık olmayan, eğitim almak istemeyen personellerin planlama dışında tutulması gerekmektedir. Bunun dışında kalan personeller için gerçekçi bir şekilde planlamanın yapılması gerekmektedir (Bingöl, 2005: 302).

Bireylerin, örgüt içerisinde beklentilerinin karşılanamaması performanslarını düşürmektedir. Bireylerin düşen performansları nedeniyle örgüt içerisinde motive olamamakta ve işlerine karşı tatminsizlik yaşamaktadırlar. Bireyler en iyi çare olarak örgütten ayrılmayı tercih etmekte veya piyasa koşullarında beklentilerini karşılayacak farklı bir örgüt buluna kadar işlerine devam edeceklerdir.

Örgüt yönetimi, bireylerin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin ne olduğunu öğrendiği zaman bireylerdeki tatminsizlik ve bireylerin engellenmesi azalmış olacaktır. Kariyer ihtiyacı ve beklentisi olan bir bireyin üst yönetimi tarafından doğru bir şekilde algılanamaması hem bireyin motivasyonunu düşürmekte hem de örgüt içerisinde olumsuz durumlara neden olmaktadır. Bu nedenle örgüt yönetimi tarafından çalışanlarını beklentilerinin doğru anlaşılması gerekmektedir (Yılmaz, 2006: 50).

Çalışanların kariyer fırsatları aynı zamanda ekonominin durgunluğa girmesi, örgütlerin stratejik büyüme politikalarını değiştirmesi, genel giderlerini kısması ile de olabilmektedir. Örgütler organizasyonlarını küçültme yoluna gittikleri zaman, personellerini işten çıkarmayı ve böylece personel giderlerini fazlasıyla azaltmayı tercih ederler. Bu durumda çalışanların kariyer yolları ile beklentileri tükenmiş ve kariyer basamakları ortadan kalkmış olmaktadır (De Cenzo, Robbins, Verhulst, 2010: 212).

Cam tavan sendromu ayrıca, örgüt yönetimlerinde kadın yöneticilerinin azlığından da kaynaklanmaktadır. Örgüt içerisinde kadınların belirli bir aşamayı geçip başarılı bir kadın profili çizememesi, yönetici olamaması ve diğer kadın çalışanlara örnek olamaması, kadınların daha orta düzey işlerde çalışması önyargısını vermektedir (Türkkahraman ve Şahin: 84). Bu önyargı hem üst düzey pozisyonlara görünmez engellerle gelemeyen çalışanların motivasyonunu düşürmekte hem de diğer orta seviyede çalışan kadınların performansını etkilemektedir.

Öğüt'e göre ise; cam tavan kavramına yönelik üç farklı görüşten bahsedilmektedir (Öğüt, 2006: 8):

- *Kadınlar çalışma hayatlarında kendi çalışmaları ve gösterdikleri gayretlerle üst düzey pozisyonlara gelebilirler,*
- *Kadınlar çalışma hayatlarında üst düzey pozisyona ilerlerken, iş ve ev yaşamını aynı seviyede yürütmek için mücadele ederler,*
- *Kadınların, özellikle küçük işletmelerde, çalışmaları, gayretleri ve mücadeleleri yok sayılmaktadır.*

Kadınlara yönelik çalışma hayatında çıkan bu tarz sorunların nedenleri genellikle soysa-kültürel nitelikte olup; sosyalleşme süreci, kanunlar ve kurumsal düzenlemeler, kişilerin eğitim düzeyleri ile birebir ilişkili olmaktadır.

Günümüzde kadın yöneticilerin artık üst düzey pozisyonlarda görev yaptığı görülmektedir. Bunun sonucunda işletmeler kadınların önünde yaratılan engellerin kaldırılmaya çalışılması amacıyla kadınlara yönelik programlar eğitimler düzenlenmekte ve kadın çalışanların performansları arttırılmaya çalışılmaktadır.

2.2.4. Motivasyon Araçları ve Kariyer Planlama İlişkisi

Çalışanların motivasyonun sağlanması çalışma hayatının önemli konuları arasında yer almaktadır. Çünkü motivasyon hem çalışanın hem de örgütün performansında önemli rol oynamaktadır. Performansı arttırmak isteyen bir yönetici, çalışanların tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri dikkate almalıdır. İnsanları motive etme sanatı, insan ihtiyaçları konusundaki bu temel anlayış üzerine inşa edilmiştir. Motivasyon aynı amaca ulaşma

yönünde bir bireyin içinde bulunan arzu ve hazır olma derecesidir. Motive etme fonksiyonu ise örgütsel amaçları anlama ve kabul etme ve çalışanları bu amaçlara ulaşmada olumlu olarak katkıda bulunmaya yönlendirmektir. Motive etme sürecinde yönetici, çalışanların kabul sınırlarını belirler ve çalışanların istekli iş yapmalarını sağlayacak olan bir iş ortamı yaratır ve çalışanlar etkilenerek isteklendirilir (Ağırbaş vd. 2011: 328; Kaplan, 2007: 51).

Ayrıca, motivasyon sürecinde temel amaç çalışanların istekleri, verimli ve etkili olmalarını sağlamaktır. Bu amaçla örgüt içerisinde örgüt yönetimi tarafından birçok motive edici faktör kullanılmıştır. Bu doğrultuda kullanılan en temel faktör ücrettir. Ücret, belirli bir iş sonucunda elde edilen gelirdir. Ücret sayesinde örgüt içerisinde çalışanların performansları artırılarak, çalışanların daha çok çaba göstermeleri sağlanabilmektedir. Örneğin; bir satış temsilcisi bireyin yaptığı satışlar sonucunda hak ettiği prim veya komisyonlar bireyi daha çok satışa yönelterek, çaba göstermesini sağlayabilmekte ve bireyin motivasyonunu arttırabilmektedir. Ancak örgüt içerisinde bireylerin çabaları sonucunda elde ettikleri kazancın arttırılmaması veya daha çok işgücüne daha az ücret verilmesi adaletsizliği ortaya çıkararak, örgüt içi huzursuzluklara neden olmaktadır. Bu durum çalışanların motivasyonunu düşürmektedir (Sercan, 2010: 186-187).

Ancak günümüzde de değişen çalışma koşulları, örgütsel dönüşümler, yenilikler bireylerin motive olmasını sağlayan faktörlerde de değişiklik yaratmıştır (Koca, 2011: 37). Örneğin; birey değişen teknolojik gelişmeler karşısında aldığı ücretin artışından çok o teknolojiyi takip ederek, kendini geliştirmek ve eğitmek, kişisel kariyer yolları ortaya çıkarmak ve kariyeri için çaba harcamak bireyi daha çok motive edebilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin maddi kaynak olan ücretlere çok fazla güvenmemesi bu konuda bireysel ihtiyaçların ön planda tutularak, örgüt içi kariyer fırsatları, eğitim-geliştirme çalışmaları, terfi olanakları gibi kariyer planlama kapsamına alınacak konulara önem verilerek çalışanların motive edilmesi gerekmektedir.

Bu noktada çalışanları nelerin motive ettiği, nelerin daha iş tatmini yaratarak çalışanların işlerine karşı isteklilik yarattığının bilinmesi gerekmektedir. Çalışanları motive edecek faktörlerden biri, çalışanların örgüt içerisinde işini kaybetme korkusu olmadan verimli bir şekilde çalışmalarını hissettirebilmektir. Çalışanların kendilerini

örgüte ait olarak çalışması, örgüt içerisinde kimle, nasıl çalışacağı, ne ölçüde başarı kazanacağını bilerek çalışması onları motive ederek, işlerine karşı istekli olmalarını sağlayabilecektir. Bu hem çalışanların rahat çalışabilmelerine hem de kariyer fırsatları kapsamında da gelecekleri için hedefler belirleyebilme olanağını sağlamaktadır. Ancak örgüt yönetimi tarafından çalışanlarına işlerini kaybetme korkusunun hissettirilmesi çalışanlarının çalışmamasına, isteksizliğe ve örgüt yönetimine karşı samimiyetsizliğe, kızgınlığa yol açmaktadır. Bu durum çalışanların verimliliğini de düşürmekte, bu nedenle verimliliği düşen çalışanların motivasyonları da düşmektedir (Bruce, 2003: 4).

Bir diğer faktör, çalışma ortamları içerisinde çalışanların rahat bir şekilde yapacakları işlerde inisiyatif alabilmelerinin sağlanması ile yapabilecekleri her işte sorumluluk duygusunun hissettirilebilmesi sonucunda çalışanlar işlerinde bağımsız kararlar vererek, kendilerini baskı altında hissetmeyecek ve motivasyonları artacaktır. İşlerinde inisiyatif alabilen, her görevde farklı sorumlulukları yerine getirebilen çalışanlar kendi kariyer hedeflerine de ulaşabileceklerini göstermektedir. Özellikle örgüt içi üst pozisyonlara geçişte çalışanların kişiliklerinin ve sorumluluklarının analiz edilerek terfi ettirilen çalışanlar için oldukça önemli bir durumdur. Ancak yöneticilerin her çalışanına inisiyatif vermesi mümkün değildir. Her çalışan bu sorumluluğu alamayabilir, bu nedenle yöneticilerin çalışanlarını yakından tanıyor ve onlara güveniyor olması gerekmektedir.

Bir diğer faktör, çalışanlarına eğitim ve geliştirme olanakları sunarak onları, artan rekabet koşullarına, değişen stratejik yönetimlere, farklı teknolojilere hazırlayarak, personel ihtiyaçlarını belirlemek ve çalışanlarının kariyer planlamalarını hazırlamaktır. Örgütler, yeni katılan personeller ile sahip olduğu çalışanlarını elde tutma ve örgüte olan sadakatlerini arttırmak amacıyla çalışanların istek ve beklentilerine de uyum sağlamak zorundadırlar. Bunun için bireysel anlamda çalışanlarının kişisel gelişimlerini sağlayarak ve eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek değerlendirme yapmaktadırlar. Bu değerlendirmeyi çalışanlarına destek olacak yetkinlikteki personellerle gerçekleştirerek onlara danışmanlık da yapmaktadırlar. Örgütün sunmuş olduğu tüm bu olanaklara karşılık bireyler kendilerini örgüt içerisinde değerli hissedecek ve kişisel hedeflerini, kariyer yollarını belirleyecektir. Hedeflerini belirleyen, kariyer beklentisi içerisinde kararsız kalan çalışanlara sunulan destek sonucunda kariyer yolunu çizen, hedeflediği pozisyon için gerekli yetkinlikteki eğitimleri alan kendini geliştiren personeller örgüt

içerisinde yüksek motivasyona sahip olmaktadır. Bu da hem çalışanların hem de örgütün verimini arttırmakta, örgütlerin varlıklarının devamlılığını sağlamaktadır.

Kişisel gelişimlerinin ön planda tutulduğu örgütler içerisinde, çalışanlar grup ve takım çalışmaları yapma fırsatlarını da sahip olmaktadır. Böylece, diğer çalışanlarla fikir paylaşımında bulunarak, hem iç iletişimin artırılması sağlanmakta hem de beyin fırtınaları sayesinde önemli uygulamalar ve çalışmalar ortaya çıkmaktadır. Bu tarz kişisel gelişime de destek veren uygulamalar diğer çalışanlar tarafından da cazip hale geldiği için talep edilmekte, bunun için çalışanlar çaba göstererek performansları artmakta bu ise motive olmalarını sağlamaktadır (Bruce, 2003: 8).

Örgüt yönetiminin sunmuş olduğu tüm bu olanakların tüm çalışanlara adil bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Aksi halde örgüt içerisinde çalışanlar arasında kayırmacılık kavramının ortaya çıktığı düşünülebilir. Bu durum, örgüt içerisinde çatışma ve performans düşüklüğü ve motivasyon kaybına neden olmaktadır. Örnek olarak, örgüt içerisinde üst yönetime yakın çalışanların örgütün sunmuş olduğu terfi, eğitim, gelişme fırsatlarından daha fazla yararlanması, üst pozisyonların gerekliliklerine uygun nitelikteki personellerden üst yönetime yakın olanların tercih edilmesi verilebilir. Bu durum çalışanların örgüte karşı güven duygularını yitirmelerine ve motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır. Kariyer yönetimine kendi kişisel tercihlerinden dolayı katılmak istemeyen personeller de olabilmektedir. Bunlar genelde, örgüt içerisinde durumundan hoşnut ve herhangi bir terfi beklentisi içerisinde olmayan, emekliliği yaklaşan, görevi ile ilgili farklı tutumları olan kişilerdir (Eryiğit, 2000: 10; Erdem, 2010: 175).

Örgüt içerisinde yer alan çalışanların yöneticileri ile kariyerleri hakkında rahat ve açık, net olarak konuşabilmesi varsa talep ve önerilerini dile getirebilmesi çalışanlar için oldukça önemli bir durum olup, tüm çalışanlarda etkili olabilecek bir motivasyon kaynağıdır. Yöneticilerin çalışanlarına karşı açık olması, iletişimin her noktada sağlanması hem çalışanların kendi kariyer planlarını geliştirmede etkili olacak hem de yöneticilerin çalışanları için destek olabilecekleri durumların ortaya çıkarılması sağlanacaktır. Böyle bir durumun olmadığı örgütlerde, çalışanların üst yönetimi ile iletişimlerinin açık ve net olmadığı çalışma ortamlarında, çalışanların motive olması,

kariyer planlarını açık ve net bir şekilde hazırlayabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi pek mümkün olamamaktadır.

Aynı zamanda, örgüt içerisinde yer alan pozisyonların açık olup olmadığını hakkında fikir sahibi olmazsa çalışanlara sağlıklı bir kariyer planı sunamazlar. Bu durum çalışanların kendi kendine kariyer planı oluşturmalarına sebep vermekte olup, çalışanlarda beklentilerine karşı isteksizlik ve motivasyon kaybına sebep verebilmektedir. İşletmeler birey üzerine odaklanan birtakım kararlar alarak, onların kariyer yönetimini üstlenmekte ve yeni kariyer planlarını yapmalarına yardımcı olmaktadır (Yılmaz, 2006: 142).

Çalışanların, örgüt yönetimi tarafından yapılan performans değerlendirme sürecine tabi tutulması, terfi ettirilme aşamasında, çalışanların kariyer planlarının hazırlanmasında ve çalışanların motive ettirilmesinde diğer önemli bir faktördür. Performans değerlendirme sürecinin ve terfinin tarafsız kararlarla yapılması, çalışanlara adil davranılması, pozisyonun gereklilikleri ile çalışanların niteliklerinin karşılaştırılması sonucunda bireyler değerlendirilerek terfi olanaklarından faydalanabilmektedirler (Aytaç, 2005: 126; Özden, 2008: 271). Adil olmayan ve pozisyonun gerekliliklerine uymayan çalışanların boş pozisyonlara terfi ettirilmesi örgüt içerisinde çalışanlar arasında motivasyon ve örgüt yönetimine karşı güven kaybına neden olmaktadır. Günümüzde kariyer yönetiminde daha çok çalışanların terfi ettirilmesine ağırlık verilmektedir. Bu hem çalışanların yetki ve sorumluluklarını arttırmakta hem de ücret düzeyinde artış sağlanmaktadır. Ancak örgüt içerisinde yapılan terfiler bir zaman sonra organizasyondaki açık üst pozisyonların sayısını azaltacak ve terfi imkânları kalamayacaktır. Bu durum kariyer planlarını üst pozisyona terfi olmak üzerine hazırlayan çalışanlar için motivasyon kaybına ve performans düşüklüğüne neden olabilecektir. Bu nedenle örgüt içerisinde transfer veya yer değiştirme de önem kazanmaktadır. Bununla birlikte, transfer ve yer değiştirme ile çalışanların sorumluluk ve yetkileri artarak, ücret düzeylerinde gereken artış sağlanacaktır. Çalışanların sadece terfi olanakları ile elde edebileceği hakların transfer veya yer değiştirme ile de kazanılması verimliliği arttıracak ve kariyer planları bu doğrultuda da hazırlanacaktır (Özden, 2008: 271).

Transfer veya yer değiştirme üst düzey nitelikli personel arasında uygulanan kariyer yönetim sürecidir. Ancak, büyük ölçekli şirketlerde hem yurt içinde hem de yurt dışında yaşanan personel yer değiştirme uygulamaları çalışanın pozisyonunun veya kariyerinin yükselmesi anlamına gelmekle birlikte çalışanların aileleri için problem olabilmektedir (Aytaç, 2005: 129). Yer değiştirme ile çalışanın ailesi içerisinde yaşanabilecek sıkıntılar çalışanların psikolojilerini ve huzurlarını bozmaktadır. Bu durum işlerine yansiyarak motivasyonlarını düşürmektedir.

Kısaca özetlemek gerekirse, çalışanların örgüt içerisinde motive olmalarını sağlayan faktörlerin örgüt yönetimi tarafından uygulanması oldukça önemlidir. Bunun için öncelikle çalışanların neler beklediği, nasıl bir kariyer sürecine tabi olmak istediği, nelerden mutlu olabileceği veya nasıl bir çalışma ortamlarında çalışmak istediklerinin yöneticiler tarafından bilinmesi gerekmektedir. Özellikle çalışanların neler beklediğinin yöneticiler tarafından bilinmesi onların kariyer süreçlerinde doğru adımlar atabilmesi konusunda oldukça önemlidir. Örgütlerin iyi bir kariyer planı sunmaları, çalışanlarının personel motivasyonunun artırılmasında çok önemli araçlardır. Diğer yandan firmanın motivasyon yönetimi uygulamaları da, çalışanların mesleki gelişimlerini teşvik etmektedir (Bruce, 2003: 18; Velipaşalar, 2006: 1).

2.3. Bilişim Sektöründe Kariyer Planlama ve Motivasyon İlişkisi

İnovasyon ve bilgi üretiminin yoğun olduğu sektörlerde, karmaşık ve dinamik işleri kapsayan görevlerde çalışan bilişim sektörü çalışanlarına talep son yıllarda daha da artmaktadır. Bu noktada bu kişileri örgüte çekmek kadar, kurumlarına, işlerine ve yöneticilerine olan bağlılıklarını arttırmak, performanslarını ve kurumda kalma isteklerini arttırmak, verimli olmalarını sağlamak da önemli bir konudur (Gümüşlüoğlu ve Aygün, 2009: 238).

Ayrıca, günümüzde yaşanılan değişimler, yenilikler ve gelişmeler beraberinde yeni bilgileri, yöntemleri, becerileri ve stratejileri getirmiştir. Bilgi temelli sektörlerde fiziksel kaynaklardan çok beşeri kaynakların ağırlıklarının hissedildiği bu gelişmeler örgütsel yapıları da oldukça etkilemektedir. Bu etki ve rekabetçi piyasalarda müşterilerin tüm ihtiyaçlarına cevap verebilme çabası işletmeleri esnek ve yenilikçi özellikler kazanmaya zorlamaktadır. Ancak bu çaba piyasalarda yer alan işletmelerde

belirli benzerlikler yaratmakta olup farklılık yakalamaya çalışan işletmeler rekabette öne geçmektedir (Sayılı ve Ağlı, 2011: 2673).

Bu tür şirketlerde farklılık yaratan şirketin çalışanları, onların yaratıcılıkları ve onların örgüte olan katkılarıdır. Bu farklılığı harekete geçirmek ise şirketler içerisinde yer alan üst yönetim ve işverenlerin görevidir. Çalışanlarını ve onun yaratıcılıklarını ortaya çıkartacak klasik motivasyon teorileri yanında farklı yöntemlere ihtiyaç duyulmaktadır (Demirkaya, 2006: 16). Bu sayede çalışanların hem yaratıcılıkları ortaya çıkacak hem de örgüte olan katkıları artarak, şirket çalışanını elde tutacaktır.

Bilgi temelli sektörleri tercih eden çalışanlar, bireysel potansiyellerini ortaya çıkaracak bireysel gelişimlerinin sürekli olmasını istemektedir. Bu doğrultuda kişisel, zihinsel ve kariyer gelişimi ile ilgilenmektedirler. Bireysel kariyer planlarını bilgi odaklı gelişim üzerine kurmak isterler. Şirketlerin bu yönde sundukları her yeni bilgi, eğitim, geliştirme ortamı çalışanların motivasyonunu arttırmakta ve çalışanların şirkete olan katkıları artmaktadır (Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2004: 264).

Aynı zamanda çalışanlar gerekli yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak ve belirli uzmanlık konularında yetki alarak şirket yönetiminde olan kararlara katılmak istemektedirler. Bu sayede yaptıkları işlerde istenilen statüyü elde etmeyi amaçlarlar. Şirketlerin bu kapsamda sundukları yetkiler çalışanların işlerine karşı tatminlerini ve buna bağlı motivasyonlarını arttırmaktadır (DPT, 2004: 111).

Bilgi temelli işlerde çalışanlar verilen görevi başarı ile yerine getirmekten gurur duymaktadırlar. Şirketlerin bu imkanı sağlamaları çalışanların motivasyonlarını arttırmakta ve işlerine karşı tatmin olmalarını sağlamaktadır. Bir başka faktör ise ücrettir; bu sektörde çalışanlar şirkete olan katkıları karşılığında yüksek ücret beklentisi içerisinde girmekte bunu sağlayan şirketlerde ise çalışanlar kendilerini ve geleceklerini güvence altında hissederek motive olmaktadır (Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2004: 265).

Ancak ülkemizde bilgi hizmetlerini karşılayan kurumlarda, başta yasal destek boşluğu olmak üzere ele alınması gereken önemli sorunlar bulunmaktadır. Her şeyden önce bir görev belirsizliği söz konusudur. Bu da çalışanın iş tatmini ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilemekte ve onun verimsizliğine yol açılmaktadır. Sosyal uyarıcı ve teşvik öğelerinin eksikliği, iş tatminini zedelemektedir (Üstün, 2009: 607).

Aynı zamanda bilişim sektörü çalışanları için, örgütün adil bir şekilde karar verme ve kaynaklarını dağıtması, örgüt yönetimi ile kalite ve yoğun bir şekilde etkileşimde bulunulması da oldukça önemlidir. Bu durum çalışanların örgüte olan güvenlerini arttırarak, örgüt yönetimine bağlılıklarını ve böylece performanslarını arttırmaktadır.

Bilişim sektörü çalışanları kişisel istek ve beklentilerine karşı hassas davranan, karar verirken ilgili kişilerin görüşlerini yeterince dikkate alan, aldığı kararlarla ilgili yeterli açıklamalar yapan ve kararlar ve sonuçları ile ilgili zamanında geribildirim veren örgütlerde çalışmak istemektedirler. Bu durum onları işlerine karşı istekli kılmakta ve performansları ile motivasyonlarını arttırmaktadır (Gümüşlüoğlu ve Aygün, 2009: 242).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında en üst basamakta bulunan, çalışanların kendini kanıtama ihtiyaçları, bilgi toplumlarında optimal düzeyde tatmin edilebilmektedir (Koza, 2008: 63).

Aynı zamanda, çalışanların teknoloji ile beşeri sermayenin yaptığı işin kalitesini artıracacağı, çalışma şartlarını iyileştireceği, insanları rutin işlerden kurtararak çalışanları monotonluktan kurtaracağı düşünceleri vardır. Böylece şirket içerisinde eşitlikçiliğin artacağına ve yüksek pozisyonlarda çalışacaklarına inanmaktadırlar (Parlak ve Çetin, 2012: 110).

Sanayi döneminde çalışan mavi yakalı eğitim seviyesi düşük ve kol gücüne dayalı çalışan kişiler birbiri yerine kolay ikame edilebilirken, bilgi temelli sektörlerde çalışanlar bilgiyi esas alan, bilgiyi yöneten bu doğrultuda hizmet sunan çalışanların kolay kolay birbiri yerine ikame edilebilmesi mümkün değildir. Bu yüzden bu çalışanların teşvik edilmeye, ödüllendirilmeye ve destek görmeye ihtiyaçları vardır. Bilgi temelli hizmet verenler çalıştıkları işten yaşamlarını çıkartmayı beklerler (Saylı ve Ağca, 2011: 2678).

Bilgi toplumu çalışanları, beklentilerinin karşılanmadığı, kendi yetkinliklerinin ortaya çıkartılmadığı, bireysel gelişimlerine olanak sunulmadığı, bilgiyi esnek olarak yönetemedikleri, çalışma koşullarında esnek çalışamadıkları, yeni teknolojilerle karşılaşamadıkları ortamlarda kendilerini mutsuz hissetmekte ve motivasyonları oldukça düşmektedir. Yaptıkları iş karşılığında belirli seviyede ücret alan bu çalışanlar, finansal kaynakları bireysel gelişim ve bireysel kariyer gelişimden üstün tutmamaktadır. Bu

nedenle bu tür şirketlerde bilgi toplumu çalışanları mutsuz olmaktadır (Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2004: 264).

Bilgi toplumlarında meydana gelen değişimler, teknolojik yenilikler ve yüksek vasıf gerektiren işler, sürekli öğrenme alışkanlığı bekleyen işler bu mavi yakalı özellikle eğitim seviyesi düşük çalışanlar için oldukça riskli bir durum oluşturmaktadır. (Telekom Dünyası Dergisi, 2010: 5). Dönüşüme, yeni teknolojiye ve sürekli gelişen bilgiye uyum sağlayamayan çalışanlarda iş yapamama, algılayamama gibi problemler yaratmakta, çalışanlarda işlerini kaybetme düşüncesi meydana gelmektedir. Bu durum çalışanlarda huzursuzluk ve motivasyon kaybına neden olmaktadır.

Özetle, bilişim sektörü çalışanlarının yetki ve sorumluluklarını arttırmak, özgür bir iş atmosferinde daha üretken ve verimli işler yapılmasını sağlayacaktır. Çalışanların üzerinde baskıcı bir denetleme mekanizmasının olması, her fikrin sürekli yöneticilere sorularak yapıldığı bir iş ortamı, çalışanları oldukça zorlayıcı ve verimliliklerini azaltıcı bir niteliğe sahiptir. Çalışanlara önem vermek, onların hedeflerini ve beklentilerini açığa çıkararak, şirket ile bütünleşmesini sağlamak çalışanların motive olması için en önemli konudur.

BÖLÜM 3: TÜRK TELEKOM'DA YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

3.1. Türk Telekomünikasyon Hakkında Genel Bilgi

1840 yılında “Postahane-i Amirane” adıyla kurulan, daha sonra PTT adını alan ve posta ile telefon hizmetlerinin birbirinden ayrılmasından sonra günümüzdeki adını alan Türk Telekom, 50 hatlık ilk manüel telefon santralini 1909 yılında İstanbul Büyük Postane binasında kurmuş ve o tarihten itibaren iletişim sektöründe 172 yıldır hizmet vermektedir.

Türk Telekom, tarihindeki en önemli gelişmelerden birini 2005 yılında gerçekleştirilen özelleştirme ile %55 oranındaki hissesinin Oger Telekom tarafından satın alınması ile yaşamıştır. Uluslararası yatırımcıların yakından izlediği “Acquisition Monthly” adlı yayın kuruluşu, Türk Telekom’un %55'nin blok satışına ilişkin özelleştirme işlemini, birleşme ve devralmalar konusunda “Gelişen Piyasalarda Yılın İşlemi” ödülüne layık görmüştür.

Türk Telekom tarihindeki diğer bir önemli gelişme de halka arz olarak karşımıza çıkmaktadır. Türk Telekom'un, 3.5 milyar TL olan ödenmiş sermayesinin %15'ine tekabül eden ve T.C. Hazine Müsteşarlığı'na ("Hazine") ait 525 milyon TL nominal değerli D Grubu Hamiline Yazılı Payları, Sermaye Piyasası Kurulu onayını takiben halka arz yöntemiyle özelleştirilmiştir. Halka arzın sona ermesinin ardından halka arz edilen paylar 15 Mayıs 2008 tarihinde İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Ulusal Pazar'da işlem görmeye başlamıştır.

Türk Telekom Grubu, sabit hat ve GSM'den geniş bant internete kadar bütünleşmiş telekomünikasyon hizmetleri sunmaktadır. Genişbant operatörü TTNET, yakınsama teknolojileri şirketi Argela, BT çözüm sağlayıcısı Innova, online eğitim yazılımları şirketi Sebit A.Ş., online oyun şirketi Sobee ve çağrı merkezi şirketi AssisTT şirketlerinin %99,9'una, toptan data ve kapasite servis sağlayıcısı Pantel International AG ve iştiraklerinin ise %100'üne sahip olan Türk Telekom, aynı zamanda Türkiye'deki üç GSM operatöründen biri olan Avea'nın hisselerinin %81,4'üne de sahiptir. Bunun yanı sıra Türk Telekom, Arnavutluk'taki yerleşik telekom operatörü Albtelecom şirketinde de dolaylı azınlık hissesine sahiptir. Türk Telekom'un hisselerinin %55'i Oger

Telekomünikasyon A.Ş. ve %30'u Türkiye Hazine Müsteşarlığı'na aittir. Geriye kalan %15'lik hissesi de halka arz edilmiştir. Türk Telekom hisseleri, Mayıs 2008 itibariyle İMKB'de işlem görmektedir.(www.turktelekom.com.tr, 2011)

Türk Telekom 2009 yılında kendi bünyesi içerisinde yaşadığı organizasyon değişiklikleri ile 12 Bölgeye ayrılmıştır. Bunlardan bir tanesi Batı II Bölge Müdürlüğü olup, Bursa, Balıkesir, Bilecik, Çanakkale, Kütahya ve Yalova illerini kapsamaktadır.

3.2.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, belirlenen örnek kütlede yer alan çalışanların kariyer planlama ve kariyer planlamanın çalışan motivasyonu üzerindeki etkisine yönelik olan algılarının belirlenmesi ve bu algıların, demografik değişkenlerle ilişkilerinin irdelenmesidir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini, Türk Telekom Bursa Bölge Müdürlüğü'nde çalışan 538 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubunu şirketin tüm pozisyonlarında görev alan çalışanları oluşturmaktadır. Bu çalışanların 171'i rastlantısal örnekleme yoluyla (%30'u) oluşturulmuştur.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Yapılan araştırmada hedef kütle belirlendikten sonra hedef kütleyle ulamsak için en etkili bilgi toplama yönteminin anket olduğuna karar verilmiştir. Anket yönteminin seçilmesinden sonra konu ile ilgili daha önceki yıllarda yapılan araştırmalar incelenmiş ve en uygun olarak Pınar Tınaz tarafından geliştirilen ve güvenilirliği ispatlanmış kariyer planlama ve motivasyon ilişkisi modeli (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gülizar Şahin tarafından 2009 yılında hazırlanan tezi) kullanılmıştır.

Hazırlanan çalışma ile çalışanların kariyer ile ilgili tutumları ve kariyer planlamanın çalışanın motivasyonuna etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle anket formu iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde, katılımcılara ait demografik verilerin elde edilmesi amacıyla çalışanların unvan, çalıştıkları bölüm, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma suresi gibi kişisel özelliklerini öğrenmeye yönelik sorular yer almaktadır.

İkinci bölümde yer alan sorular, kariyer planlama ve motive etme ile ilgili yürütülen kapsamlı literatür çalışması sonucunda belirlenmiştir. Soru formu 5’li Likert ölçek kullanılarak hazırlanan toplam 22 soru oluşturulmuştur. Bu soruların ilk 6’sını demografik sorular oluşturmakta, diğer 16’sı ise kapalı uçlu sorulardan oluşturulmuştur. Bu sorular üç grup altında toplanabilmektedir. Birinci gruptaki sorular, çalışanların kariyer ve kariyer planlama ile ilgili algılarını ölçmeye yönelik olan 7. ve 8. sorulardır. İkinci grupta yer alan sorular, çalışanların görev aldıkları işletmedeki kariyer planlama uygulamalarına ilişkin olan algılarını ölçmeye yönelik olan 9. 10. 11. ve 12. sorulardır. Üçüncü grupta yer alan sorular ise katılımcıların kariyer planlama ve isteklendirme arasındaki ilişkiye yönelik olan algılarını ölçmek için hazırlanan 13-22 arasındaki sorulardır.

Her sorunun yanında beş cevap sıkı yer almaktadır. Anket çalışmasının puanlamasında “Tamamen Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Katılmıyorum”, “Hiç Katılmıyorum” şeklinde olmak üzere 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeği, tutum ölçekleri arasında en yaygın olarak kullanılan ölçektir. Bunun nedeni Likert türü ölçeklerin geliştirilmesinin diğer ölçeklere göre daha kolay ve kullanışlı olmasıdır. Likert ölçeğine göre hazırlanan anket ile bireyin verilen her ifadeye ne ölçüde katılıp katılmadığını belirtmektedir. Çalışmada uygulanan soru formu Ek 1’de sunulmuştur. Soru formu hazırlandıktan sonra, anketin çalışanlara uygulanması için işletmenin ilgili yöneticileri ile görüşülerek yöneticiler aracılığıyla çalışanlara anket formu ulaştırılmıştır. Uygulama, Nisan 2012’de gerçekleşmiştir.

Yapılan anket çalışmasında elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 20.0 istatistik programı yardımıyla analiz edilerek değerlendirilmiştir. Anket bulguları, SPSS 20.0 programı ile bilgisayar ortamına aktarılmış ve bu veriler üzerinden veri yapısının tanımlanması için frekans analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma verileri üzerinde çalışmaya başlamadan önce anketin güvenilirlik analizi yapılması gerekmektedir. Soru formu SPSS 20.0 programı yardımıyla analiz edilmiştir. Anket bulgularına göre yapılan istatistiksel çalışmada güvenilirlik katsayısı bir diğer ifadeyle Cronbach Alpha Değeri 0.926 olarak bulunmuştur. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir Bu bağlamda anketin güvenilirliğinin yüksek olduğu saptanmıştır. Sorular içinde güvenilirlik analizi

uygulanmış ve sorular güvenilir bulunmuştur. Soruların güvenilirlik analizi sonucu ise Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Soruların Güvenirlik Analizi Sonuçları

Sorular	Madde Toplam Korelasyon Katsayısı	Soru Çıkartıldıktan Sonraki Cronbach Alpha Değeri	Cronbach Alpha Değeri
Soru 7	-,020	,935	,926
Soru 8	,161	,931	
Soru 9	,561	,924	
Soru 10	,632	,922	
Soru 11	,577	,924	
Soru 12	,651	,922	
Soru 13	,704	,920	
Soru 14	,764	,918	
Soru 15	,728	,919	
Soru 16	,747	,919	
Soru 17	,769	,918	
Soru 18	,772	,918	
Soru 19	,804	,917	
Soru 20	,659	,921	
Soru 21	,717	,920	
Soru 22	,735	,919	

3.5. Araştırmanın Hipotezi

Araştırmanın hipotezi; kariyer planlama ile çalışan motivasyonu arasında pozitif bir ilişki olduğudur. Bu çalışma, kariyer planlama ile çalışanların motivasyonları arasında

olumlu bir ilişki olup olmadığını test etmeye yöneliktir. Araştırmanın ana hipotezi dışında yan hipotezler oluşturulmuştur. Bu yan hipotezleri şu şekilde sıralanabilir:

- H1: Bireyler, kariyeri bireylerin hedeflerini, ilgi alanlarını, beklentilerini, kişilik özelliklerini, davranış ve değerlerini içeren bir kavram olarak algılamaktadır.
- H2: Bireyler, kariyer planlamayı çalışanın sahip olduğu yeteneklerin geliştirilmesi yoluyla işletme içerisindeki ilerleyişinin ya da yükseltilmesinin planlaması olarak algılamaktadır.
- H3: Araştırmanın uygulandığı işletmede kariyer planlama uygulamaları, çalışanlar tarafından yeterli bulunmamaktadır.
- H4: Çalışanların kariyer planlama sürecinde yöneticileri tarafından desteklenmesi, çalışanın motivasyonunu arttırmaktadır.
- H5: Kariyer planlama, kişinin statü, güç, prestij ve başarılı olma gibi beklentilerini karşıladığı için motivasyonunda artış sağlamaktadır.
- H6: Kariyer planlama, kişiye yetenek ve becerilerini kullanma imkânı verdiği için kişinin motivasyonunda artış sağlamaktadır.
- H7: Kariyer planlama ile personelin ihtiyaçları tatmin edilerek motivasyon artışı sağlanmaktadır.
- H8: Kariyer planlama sürecinin tüm aşamalarında çalışanlarla tüm iletişim kanallarının açık tutulması, çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır.
- H9: Kariyer planlama, terfi edecek çalışanın yükseleceği pozisyonları bilmesini sağlayarak, çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır.
- H10: Kariyer planlama sürecinde karşılaştığı sorunların çözümünde işletme ve yöneticilerin, çalışanlarına yardımcı olması çalışanların motivasyonu arttırmaktadır.
- H11: İşletmenin amaçlarıyla bireysel amaçları birbirine uyumlaştıran kariyer planlama, çalışanın motivasyonunun artmasını sağlamaktadır.

3.6. Bulgular ve Değerlendirme

Uygulanan anket formunun birinci bölümünde bulunan çalışanlara ait bilgiler ile ikinci bölümde bulunan kariyer planlama ve motivasyon arasındaki ilişkiye yönelik verilen cevaplar doğrultusunda elde edilen veriler herhangi bir ölçüte bağlı kalmadan analiz edilmiştir. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular yorumlandıktan sonra çalışanların kariyer planlama ve kariyer planlama motivasyon arasındaki ilişkiye yönelik olan algılarını ölçmeyi amaçlayan sorulara verdikleri cevapların analizleri incelenmektedir. Çalışmada elde edilen verilerin anlaşılabilirliğini arttırmak ve kolay yorumlayabilmek için tablolar oluşturulmuş ve bu bulgular yorumlanmıştır.

3.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

3.6.1.1. Çalışanların Unvanlarına Ait Bilgiler

Örnek kütlede çalışanların unvanlarına göre dağılımına bakıldığında; ankete katılan 538 çalışandan 20'si (% 11,7'si) idari personel, 49'u (% 28,7'si) tekniker, 36'sı (% 21,1'i) uzman yardımcısı, 23'ü (% 13,5'i) uzman, 36'sı (% 21,1'i) mühendis ve 7'si (% 4,1'i) müdürdür. Ankete katılanların çoğunu tablodan da görüleceği gibi tekniker pozisyonunda olan çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 4. Çalışanların Unvanlarına Göre Dağılımı

UNVAN	Sayı (N)	YÜZDE %
İdari Personel	20	11,7
Tekniker	49	28,7
Uzman Yardımcısı	36	21,1
Uzman	23	13,5
Mühendis	36	21,1
Müdür	7	4,1
Toplam	171	100

3.6.1.2. Çalışanların Cinsiyetlerine Ait Bilgiler

Tablo 3'te yer aldığı gibi, ankete katılan 538 çalışanın, 70'i (%40,9) kadın, 101'i (%59,1) erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu erkek çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 5. Çalışanların Cinsiyetine Göre Dağılımı

CİNSİYET	SAYI (N)	YÜZDE (%)
Kadın	70	40,9
Erkek	101	59,1
Toplam	171	100,0

3.6.1.3. Çalışanların Medeni Durumuna Ait Bilgiler

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarını gösteren tablo 6'te görüldüğü gibi, 538 çalışanın 72'si (%42,1) bekar, 99'u ise (%57,9) evlidir.

Tablo 6. Çalışanların Cinsiyetine Göre Dağılımı

CİNSİYET	SAYI (N)	YÜZDE (%)
Bekar	72	42,1
Evli	99	57,9
Toplam	171	100,0

3.6.1.4. Çalışanların Yaş Durumlarına Ait Bilgiler

Araştırmaya katılan çalışanların yaş durumlarını gösteren Tablo 5'e bakıldığında; 538 çalışanın 10'u (%5,8) 20-25 yaş grubunda, 89'u ise (%52) 26-30 yaş grubunda, 39'u (%22,8) 31-35 yaş grubunda, 13'ü (%7,6) 36-40 yaş grubunda, 20'si (%11,7) 41 ve üzeri yaş grubundadır.

Tablo 7. Çalışanların Cinsiyetine Göre Dağılımı

YAŞ	SAYI (N)	YÜZDE (%)
20-25	10	5,8
26-30	89	52,0
31-35	39	22,8
36-40	13	7,6
41 ve üzeri	20	11,7
Toplam	171	100,0

3.6.1.5. Çalışanların Öğrenim Durumlarına Ait Bilgiler

Ankete katılanların öğrenim durumuna baktığımızda; Tablo 6'da yer aldığı gibi 538 çalışanın 13'ü (%7,6) lise, 41'i (%24) ön lisans, 103'ü (%60,2) lisans, 13'ü (%7,6) yüksek lisans, 1'i (0,6) doktora öğrenimine sahiptir.

Tablo 8. Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

ÖĞRENİM DURUMU	SAYI (N)	YÜZDE (%)
Lise	13	7,6
Ön Lisans	41	24,0
Lisans	103	60,2
Yüksek Lisans	13	7,6
Doktora	1	,6
Toplam	171	100,0

3.6.1.6. Çalışanların Çalışma Sürelerine Ait Bilgiler

Ankete katılanların çalışma sürelerine göre dağılımın yer aldığı Tablo 7'ye baktığımızda; ankete katılan 538 çalışanın 11'i (%6,4) 0-1 yıl, 85'i (%49,7) 2-5 yıl,

37'si (%21,6) 6-10 yıl, 13'ü (%7,6) 10-15 yıl, 25'i (%14,6) 16 yıl ve üzeri deneyime sahiptir.

Tablo 9. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

ÇALIŞMA SÜRESİ	SAYI (N)	YÜZDE (%)
0-1 (yıl)	11	6,4
2-5 (yıl)	85	49,7
6-10 (yıl)	37	21,6
10-15 (yıl)	13	7,6
16 ve üzeri (yıl)	25	14,6
Toplam	171	100,0

3.7. Katılımcıların Kariyer Planlama ve Motivasyon Konusundaki Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde ilk önce, veri yapısını tanımlamak amacı ile katılımcıların soru formunda yer alan ifadelerle verdikleri yanıtların ortalama değerleri ve standart değerleri Tablo 10'da da belirtilmiştir.

Tablo 10. Sorulara Ait Minimum, Maksimum Verilen Değerler, Ortalama ve Standart Sapma Tablosu

SORULAR	Toplam Anket Sayısı (N)	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Soru 7	171	3	5	4,25	,583
Soru 8	171	3	5	4,39	,523
Soru 9	171	1	5	2,17	,826
Soru 10	171	1	5	2,05	,769
Soru 11	171	1	4	1,97	,747
Soru 12	171	1	5	2,11	,822
Soru 13	171	1	5	2,17	,868

SORULAR	Toplam Anket Sayısı (N)	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Soru 14	171	1	5	2,22	,878
Soru 15	171	1	5	2,07	,911
Soru 16	171	1	4	2,13	,881
Soru 17	171	1	4	2,01	,861
Soru 18	171	1	5	1,98	,789
Soru 19	171	1	4	2,01	,840
Soru 20	171	1	5	1,94	,827
Soru 21	171	1	5	1,91	,846
Soru 22	171	1	5	1,95	,926

(Tablo 10'nun devamıdır.)

Yapılan uygulama sonucunda; araştırmaya katılan çalışanların en yüksek değer verdikleri soru ve en düşük değer verdikleri sorular belirlenmiştir. “Kariyer planlama; çalışanın sahip olduğu yeteneklerinin geliştirilmesi yoluyla şirket içerisindeki ilerleyişin ya da yükselişin planlanmasıdır.” görüşü ile 8. Soru ankete katılan çalışanlar tarafından en yüksek değeri alan sorudur. Bu görüş sonucunda, Türk Telekom çalışanlarının kariyer planlama süreci hakkında bilgi sahibi oldukları görülmektedir. “Türk Telekom’un amaçları ile bireysel amaçlarımı birbirine uyumlaştıran kariyer planlama, motivasyonumun artmasını sağlamaktadır.” ifadesinin yer aldığı 22. Soru ise ankete katılan çalışanlar tarafından en düşük değeri alan sorudur. Bu görüş sonucunda; çalışanların bireysel olarak belirlemiş oldukları kariyer hedefleri ile şirketin amaçlarını uyumlaştıran bir kavram olan kariyer planlama şirket içerisinde uygulanmamakta bu nedenle çalışanların motivasyonları düşmektedir.

Araştırmanın temelini oluşturan kariyer planlamanın motivasyon üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile korelasyon analizi yapılmıştır. Soru formunda yer alan ifadeler iki grup halinde değerlendirmeye alınmıştır. 7. ve 12. sorular arası kariyere ilişkin algıları; 13. ve 22. sorular arası kariyer planlamanın motivasyonu arttırdığına ilişkin algıları

içermektedir. Korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 11’de yer almaktadır. Tablo 11’de yer alan r değeri ilişkinin gücünü ve yönünü göstermektedir.

Analiz sonucunda r değeri 0.649 bulunmuş olup, pozitif doğrusal ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuç kariyer planlama ile motivasyon arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermekte ve araştırmanın ana hipotezini doğrular niteliktedir.

Tablo 11. Kariyer Planlama-Motivasyon Korelasyon Analizi

		Kariyer Planlama	Motivasyon
Kariyer Planlama	Pearson Korelasyon	1	,649**
	P Çift Yönlü		,000
	N	171	171
Motivasyon	Pearson Korelasyon	,649**	1
	P Çift Yönlü	,000	
	N	171	171

**Korelasyon çift yönlü 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Değişkenlerin birbirini ne oranda açıkladığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizinde kariyer planlama bağımsız değişken, motivasyon bağımlı değişken kabul edilmiştir. Tablo 12’de yer alan R2 değeri 0.421 çıkmış olup, kariyer planlamanın motivasyon üzerinde %42’lik bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 12. Kariyer Planlama-Motivasyon Regresyon Analizi

Model	R	R2	Ayarlanmış Belirtme Katsayısı	Tahminin Standart Hatası
1	,649 ^a	,421	,417	,52944

Uygulanan anket sonucunda, kariyer planlama ve motivasyon arasındaki ilişkiye yönelik verilen cevaplar doğrultusunda her bir soru için mutlak ve yüzde değerlerini gösteren frekans tabloları hazırlanmıştır. Çıkan sonuçlar çalışmanın birinci ve ikinci

bölümünün hazırlanmasında yapılan kariyer planlama ve motivasyon kavramlarının literatür taraması ile elde edilen bilgiler ile yorumlanarak desteklenmiştir.

Tablo 13. Kariyer Kavramına Yönelik Yanıtlarının Dağılımı

YANITLAR	SAYI (N)	YÜZDE (%)
Kısmen Katılıyorum	13	7,6
Katılıyorum	103	60,2
Tamamen Katılıyorum	55	32,2
Toplam	171	100,0

Ankete katılan çalışanların “Kariyer; bireyin ilgi alanlarını, beklentilerini, kişilik özelliklerini, davranış ve değerlerini içermektedir.” (Soru 7) ifadesine yönelik verdiği yanıtların dağılımına baktığımızda; ankete katılan 171 çalışandan 13’ü kısmen katıldığını, 103’ü katıldığını ve 55’i de tamamen katıldığını belirtmiş olup, bu ifadeye katılmayan ve hiç katılmayan çalışan bulunmamaktadır. Tablo 13’te de görüleceği gibi, 171 çalışanın % 60,2’si bu ifadeye katılmakta, %32,2’si ise tamamen katılmaktadır. Bu sonuçların beraber değerlendirilmesi ile toplam 171 çalışanın %92,4’si bu ifadeyi olumlu karşılamaktadır. Bu kapsamda, araştırmanın ek hipotezlerinden birincisi olan “Kariyer; bireyin ilgi alanlarını, beklentilerini, kişilik özelliklerini, davranış ve değerlerini içermektedir.” ifadesini destekler niteliktedir.

Ayrıca yapılan çalışma sonucunda Tablo 14 ve Tablo 15’ten de görülebileceği gibi “Katılıyorum” cevabını veren 103 çalışanın 36’sı tekniker, 23’ü mühendis ve 23’ü de uzman yardımcısı pozisyonlarında olup en çok “Katılıyorum” cevabını verenlerin 2-5 yıl arasında çalışanlar olduğu görülmektedir. Bu durum kariyer kavramının şirkete yeni giren çalışanlar tarafından daha fazla bilindiği ve dikkate alındığını göstermektedir.

Tablo 14. Kariyer Kavramı ile Unvan Durumunun Karşılaştırılması

		Türk Telekom'da hangi unvan ile çalışmaktasınız?					
		İdari Personel	Tekniker	Uzman Yard.	Uzman	Mühendis	Müdür
Soru 7	Kısmen Katılıyorum	3	0	3	5	1	1
		23,1%	0,0%	23,1%	38,5%	7,7%	7,7%
	Katılıyorum	12	36	23	7	23	2
		11,7%	35,0%	22,3%	6,8%	22,3%	1,9%
	Tamamen Katılıyorum	5	13	10	11	12	4
		9,1%	23,6%	18,2%	20,0%	21,8%	7,3%
Toplam		20	49	36	23	36	7
		11,7%	28,7%	21,1%	13,5%	21,1%	4,1%

Tablo 15. Kariyer Kavramı ile Hizmet Yılıının Karşılaştırılması

		Türk Telekom'da ne zamandır çalışıyorsunuz?				
		0-1 (yıl)	2-5 (yıl)	6-10 (yıl)	10-15 (yıl)	16 ve üzeri (yıl)
Soru 7	Kısmen Katılıyorum	4	3	0	2	4
		30,8%	23,1%	0,0%	15,4%	30,8%
	Katılıyorum	6	58	21	10	8
		5,8%	56,3%	20,4%	9,7%	7,8%
	Tamamen Katılıyorum	1	24	16	1	13
		1,8%	43,6%	29,1%	1,8%	23,6%
Toplam		11	85	37	13	25
		6,4%	49,7%	21,6%	7,6%	14,6%

Kariyer, kişilerin yaşamında üretken dönemlerini harcayarak başladığı, kendisine bireysel hedefler koyarak kendini geliştirdiği, bireysel ilgi alanları ve yetenekleri

doğrultusunda ilerleyebileceği ve çoğunlukla çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da meslek olarak ele alınmakta olup çalışanların hayatları boyunca yaptıkları işleri, çalışma yaşamlarındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavramdır (Öztürk ve Teber, 2006: 70). Bu tanımdan ve araştırmada elde edilen veriler doğrultusunda, kariyer kavramının kişilerin amaçlarından, ilgi alanlarından ve beklentilerinden ayrı olarak tutulamayacağı ortaya çıkmaktadır. Kariyer kavramı kişinin çalışma hayatındaki mesleki süreci ön plana çıkarmaktadır. Bu süreç kişinin bireysel kariyer planlama süreci olup kişisel hedef ve amaçlar, beklentiler bu aşamada çok önemlidir.

Tablo 16. Kariyer planlama Kavramına Yönelik Yanıtlarının Dağılımı

YANITLAR	SAYI (N)	YÜZDE (%)
Kısmen Katılıyorum	3	1,8
Katılıyorum	99	57,9
Tamamen Katılıyorum	69	40,4
Toplam	171	100

Ankete katılan çalışanların “Kariyer planlama; çalışanın sahip olduğu yeteneklerinin geliştirilmesi yoluyla şirket içerisindeki ilerleyişin ya da yükselişin planlanmasıdır.” (Soru 8) ifadesine yönelik verdiği yanıtların dağılımına baktığımızda; ankete katılan 171 çalışandan 3’ü kısmen katıldığını, 99’u katıldığını ve 69’u da tamamen katıldığını belirtmiş olup, bu ifadeye katılmayan ve hiç katılmayan çalışan bulunmamaktadır. Tablo 16’den de görüleceği gibi, 171 çalışanın % 57,9’u bu ifadeye katılmakta, %40,4’ü ise tamamen katılmaktadır. Bu sonuçların beraber değerlendirilmesi ile toplam 168 çalışanın %98,3’ü bu ifadeyi olumlu karşılamaktadır. Bu kapsamda, araştırmanın ek hipotezlerinden ikincisi olan “Kariyer planlama; çalışanın sahip olduğu yeteneklerinin geliştirilmesi yoluyla şirket içerisindeki ilerleyişin ya da yükselişin planlanmasıdır.” ifadesini destekler niteliktedir.

Tablo 17. Kariyer planlama ile Unvan Durumunun Karşılaştırılması

		Türk Telekom'da hangi unvan ile çalışmaktasınız?					
		İdari Personel	Tekniker	Uzman Yardımcısı	Uzman	Mühendis	Müdür
Soru 8	Kısmen Katılıyorum	0	0	2	1	0	0
		0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%
	Katılıyorum	14	35	20	7	20	3
		14,1%	35,4%	20,2%	7,1%	20,2%	3,0%
	Tamamen Katılıyorum	6	14	14	15	16	4
		8,7%	20,3%	20,3%	21,7%	23,2%	5,8%
Toplam		20	49	36	23	36	7
		11,7%	28,7%	21,1%	13,5%	21,1%	4,1%

“Kariyer planlama; çalışanın sahip olduğu yeteneklerinin geliştirilmesi yoluyla şirket içerisindeki ilerleyişin ya da yükselişin planlanmasıdır.” (Soru 8) İfadesine “Tamamen Katılıyorum” cevabını veren 69 çalışanın 6’sı idari personel, 14’ü tekniker, 14’ü uzman yardımcısı, 15’i uzman, 16’sı mühendis ve 4’ü de müdür pozisyonundadır. Aynı zamanda tablo 18’den de görüleceği gibi en çok “Tamamen katılıyorum” cevabını veren çalışanların 2-5 yıl arasında Türk Telekom’da çalıştığı ortaya çıkmıştır. Bu durum özellikle şirkette yeni göreve başlayan kişilerin kariyer planlama kavramına yönelik bilgilerinin fazla olduğunu göstermektedir.

Tablo 18. Kariyer Planlama ile Hizmet Yılına Karşılaştırılması

		Türk Telekom'da ne zamandır çalışıyorsunuz?				
		0-1 (yıl)	2-5 (yıl)	6-10 (yıl)	10-15 (yıl)	16 ve üzeri (yıl)
Soru 8	Kısmen Katılıyorum	1	2	0	0	0
		33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%
	Katılıyorum	7	49	19	12	12
		7,1%	49,5%	19,2%	12,1%	12,1%
	Tamamen Katılıyorum	3	34	18	1	13
		4,3%	49,3%	26,1%	1,4%	18,8%
Toplam		11	85	37	13	25
		6,4%	49,7%	21,6%	7,6%	14,6%

Kariyer planlama; kişilerin kim olduğunu ve ne olmak istediğini ortaya koyan, bunun için kişisel değerlerin ortaya çıkmasını sağlayan, şirket içerisinde veya şirket dışında kişisel kariyer olanaklarını tanımlayan, kişilere orta ve uzun dönemli hedefler belirleyen, bunun sonucunda bireysel kariyer planlarını hazırlayan ve bu planları uygulayan süreç adımlarını içermektedir (Kıngır ve Gün, 2007: 286). Aynı zamanda, kariyer planlaması, bir çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu şirket içindeki ilerleyişinin ya da yükselmesinin planlanması ile çalışanların beklentilerini gerçekleştirerek onların işlerine karşı istekli ve yüksek motivasyonlu kişiler olmasını sağlayan bir uygulamadır.

Tablo 19. Kariyer planlama Çalışmalarına Yönelik Yanıtlarının Dağılımı

YANITLAR	SAYI (N)	YÜZDE (%)
Hiç Katılmıyorum	33	19,3
Katılmıyorum	87	50,9
Kısmen Katılıyorum	42	24,6
Katılıyorum	7	4,1
Tamamen Katılıyorum	2	1,2
Toplam	171	100

Ankete katılan çalışanların “Çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü'nde, kariyer planlama, kariyer yollarını tanıtma ve bilgilendirme çalışmaları yapılmaktadır.” ifadesine yönelik verdiği yanıtların dağılımına baktığımızda; ankete katılan 171 çalışandan 33'ü hiç katılmadığını, 87'si katılmadığını, 42'si kısmen katıldığını, 7'si katıldığını ve 2'si de tamamen katıldığını belirtmiştir. Tablo 15'ten de görüleceği gibi, 171 çalışanın % 19,3'ü bu ifadeye hiç katılmamakta, % 50,9'u ise katılmamaktadır. Bu sonuçların beraber değerlendirilmesi ile toplam 120 çalışanın % 70,2'si bu ifadeyi olumsuz karşılamakta ve Türk Telekom'da herhangi bir kariyer planlama çalışmasının yapılmadığını ifade etmektedir.

Tablo 20. Terfi Olanaklarına Yönelik Yanıtların Dağılımı

YANITLAR	SAYI (N)	YÜZDE (%)
Hiç Katılmıyorum	38	22,2
Katılmıyorum	93	54,4
Kısmen Katılıyorum	34	19,9
Katılıyorum	5	2,9
Tamamen Katılıyorum	1	0,6
Toplam	171	100

Ankete katılan çalışanların “Çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü içerisindeki terfi olanakları açık, net olarak bilinmektedir ve objektif bir terfi politikası uygulanmaktadır.” ifadesine yönelik verdiği yanıtların dağılımına baktığımızda; ankete katılan 171 çalışandan 38’si hiç katılmadığını, 93’ü katılmadığını, 34’ü kısmen katıldığını, 5’i katıldığını ve 1’i de tamamen katıldığını belirtmiştir. Tablo 16’dan da görüleceği gibi, 171 çalışanın % 22,2’si bu ifadeye hiç katılmamakta, % 54,4’ü ise katılmamaktadır. Bu sonuçların beraber değerlendirilmesi ile toplam 131 çalışanın %76,6’sı bu ifadeyi olumsuz karşılamakta ve Türk Telekom içerisindeki terfi olanaklarının açık, net olarak bilinmediği ve objektif bir terfi politikasının uygulanmadığını ifade etmektedir.

Tablo 21: Açık Pozisyonlara Yönelik Yanıtların Dağılımı

YANITLAR	SAYI (N)	YÜZDE (%)
Hiç Katılmıyorum	45	26,3
Katılmıyorum	91	53,2
Kısmen Katılıyorum	30	17,5
Katılıyorum	5	2,9
Toplam	171	100

Ankete katılan çalışanların “Çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü içerisindeki açık pozisyonlar kurum içinde çalışanlara duyurulmakta ve bu pozisyonlar için uygun çalışanlar belirlenmektedir.” ifadesine yönelik verdiği yanıtların dağılımına baktığımızda; ankete katılan 171 çalışandan 45’i hiç katılmadığını, 91’i katılmadığını, 30’u kısmen katıldığını, 5’i ise katıldığını belirtmiştir. Tablo 21’den de görüleceği gibi, 171 çalışanın % 26,3’ü bu ifadeye hiç katılmamakta, % 53,2’si ise katılmamaktadır. Bu sonuçların beraber değerlendirilmesi ile toplam 136 çalışanın % 78,5’i bu ifadeyi olumsuz karşılamakta ve Türk Telekom içerisindeki açık pozisyonların şirket içerisinde çalışanlara duyurulmadığını ve bu pozisyonlar için uygun çalışanlar belirlenmediğini ifade etmektedir.

Tablo 22. Açık Pozisyonlar ile Yaş Durumunun Karşılaştırılması

		Yaşınız kaçtır?				
		20-25	26-30	31-35	36-40	41 ve üzeri
Soru 11	Hiç Katılmıyorum	2	19	12	6	6
		4,4%	42,2%	26,7%	13,3%	13,3%
	Katılmıyorum	5	49	24	5	8
		5,5%	53,8%	26,4%	5,5%	8,8%
	Kısmen Katılıyorum	3	19	3	1	4
		10,0%	63,3%	10,0%	3,3%	13,3%
	Katılıyorum	0	2	0	1	2
		0,0%	40,0%	0,0%	20,0%	40,0%
Toplam		10	89	39	13	20
		5,8%	52,0%	22,8%	7,6%	11,7%

Ayrıca, ankete katılan çalışanların “Çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü içerisindeki açık pozisyonlar kurum içinde çalışanlara duyurulmakta ve bu pozisyonlar için uygun çalışanlar belirlenmektedir.” (Soru 11) ifadesi ile çalışanların yaş durumlarının karşılaştırılması sonucunda “Hiç Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” cevaplarına en çok katılanların 26-30 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Bu durum Türk Telekom içerisinde işe yeni giren kişiler ile hizmet yıllarının 2-5 yıl arasında kalan çalışanların şirket içerisinde açık pozisyonlar hakkında herhangi bir bilgilerinin olmadığını göstermekte dolayısıyla çalışanların buldukları pozisyonlardan sonra geçebilecekleri pozisyonları bilmemesi çalışanlarda motivasyon kaybına neden olmaktadır.

Yapılan araştırmalar iç işe alım, terfi, transfer veya yer değiştirme, emeklilik, oryantasyon gibi kariyer yönetimi uygulamalarının, bireylerin gelişme fırsatlarını yakalaması ve şirket içerisinde ilerleme olanakları ile karşılaşmasını, işlerine karşı sorumluluk alabildiğini, çalışma ortamlarında huzurlu ve mutlu olabildiğini göstermekte

olup şirket içerisinde doğru işe doğru personelin yerleştirilmesini, yetkin personellerin şirkete olan faydalarını arttırarak şirkette kalmalarının sağlanmasına ve çalışanların geliştirilmesine imkan tanımaktadır (Yılmaz, 2006: 228).

Tablo 23. Mesleki Geçmişlere Yönelik Yanıtların Dağılımı

YANITLAR	SAYI (N)	YÜZDE (%)
Hiç Katılmıyorum	41	24
Katılmıyorum	77	45
Kısmen Katılıyorum	47	27,5
Katılıyorum	5	2,9
Tamamen Katılıyorum	1	0,6
Toplam	171	100

Ankete katılan çalışanların “Çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü'nde mesleki geçmişleri farklı çalışanlara, farklı biçimlerde kariyer planlama desteği verilerek onların işletmeyle bütünleşmeleri sağlanmaktadır.” ifadesine yönelik verdiği yanıtların dağılımına baktığımızda; ankete katılan 171 çalışandan 41'i hiç katılmadığını, 77'si katılmadığını, 47'si kısmen katıldığını, 5'i katıldığını, 1'i ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Tablo 18'den de görüleceği gibi, 171 çalışanın % 24'ü bu ifadeye hiç katılmamakta, % 45'i ise katılmamaktadır. Bu sonuçların beraber değerlendirilmesi ile toplam 115 çalışanın % 69'u bu ifadeyi olumsuz karşılamakta ve Türk Telekom içerisindeki mesleki geçmişleri farklı çalışanlara, farklı biçimlerde kariyer planlama desteği verilmediğini onların şirketle bütünleşmeleri sağlanmamakta olduğu ifade etmektedir.

Tablo 19, 20, 21, 22 ve 23'de sunulan veriler ışığında ek hipotezlerden üçüncüsü olan “Çalışanlar yer aldıkları işletme içerisinde uygulanan kariyer planlama uygulamalarını yeterli bulmamaktadır.” ifadesini desteklemektedir.

Tablo 24. Mesleki Geçmişler ile Cinsiyet ve Hizmet Yılı'nın Karşılaştırılması

		Cinsiyetiniz Nedir?		Türk Telekom'da ne zamandır çalışıyorsunuz?					
		Kadın	Erkek	0-1 (yıl)	2-5 (yıl)	6-10 (yıl)	10-15 (yıl)	16 ve üzeri (yıl)	
Soru 12	Hiç Katılmıyorum	15	26	1	24	8	4	4	
		36,6%	63,4%	2,4%	58,5%	19,5%	9,8%	9,8%	
	Katılmıyorum	32	45	3	36	21	8	9	
		41,6%	58,4%	3,9%	46,8%	27,3%	10,4%	11,7%	
	Kısmen Katılıyorum	19	28	7	22	8	1	9	
		40,4%	59,6%	14,9%	46,8%	17,0%	2,1%	19,1%	
	Katılıyorum	4	1	0	2	0	0	3	
		80,0%	20,0%	0,0%	40,0%	0,0%	0,0%	60,0%	
	Tamamen Katılıyorum	0	1	0	1	0	0	0	
		0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	Toplam		70	101	11	85	37	13	25
			40,9%	59,1%	6,4%	49,7%	21,6%	7,6%	14,6%

Ankete katılan çalışanların “Çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü'nde mesleki geçmişleri farklı çalışanlara, farklı biçimlerde kariyer planlama desteği verilerek onların işletmeyle bütünleşmeleri sağlanmaktadır.” (Soru 12) ifadesine en çok erkek çalışanlar ile şirket içerisinde 2-5 yıl arasında çalışan kişilerin katılmadıkları ortaya çıkmıştır. Bu durum kariyer ve kariyer planlama uygulamalarını dikkate alan çalışanların mesleki geçmişleri farklı olan çalışanlara yönelik herhangi bir kariyer planlama uygulamasının var olmadığını bilincinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 25. Kariyer Planlama ve Motivasyona Yönelik Yanıtların Dağılımı

YANITLAR	SAYI (N)	YÜZDE (%)
Hiç Katılmıyorum	34	19,9
Katılmıyorum	90	52,6
Kısmen Katılıyorum	33	19,3
Katılıyorum	12	7
Tamamen Katılıyorum	2	1,2
Toplam	171	100

Ankete katılan çalışanların “Türk Telekom'da uygulanan kariyer planlama, motivasyonumu arttırmaktadır.” ifadesine yönelik verdiği yanıtların dağılımına baktığımızda; ankete katılan 171 çalışandan 34’ü hiç katılmadığını, 90’ı katılmadığını, 33’ü kısmen katıldığını, 12’si katıldığını, 2’si ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Tablo 25’ten de görüleceği gibi, 171 çalışanın % 19,9’u bu ifadeye hiç katılmamakta, % 52,6’sı ise katılmamaktadır. Bu sonuçların beraber değerlendirilmesi ile toplam 124 çalışanın % 72,5’i bu ifadeyi olumsuz karşılamakta olup kariyer planlamanın çalışanların motivasyonunu arttırmayacağına yönelik algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 26’da da görüleceği gibi, ankete katılan çalışanların “Türk Telekom'da uygulanan kariyer planlama, motivasyonumu arttırmaktadır.” (Soru 13) İfadesi ile şirket içerisinde yer alan ve ankete katılanlara ait unvanların karşılaştırılması sonucunda en çok “Hiç katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” cevabını veren tekniker unvanında olan çalışanlar olduğu görülmektedir.

Tablo 26. Kariyer Planlama-Motivasyon ve Unvanlara Yönelik Karşılaştırma

		Türk Telekom'da hangi unvan ile çalışmaktasınız?						
		İdari Personel	Tekniker	Uzman Yard.	Uzman	Mühendis	Müdür	
Soru 13	Hiç Katılmıyorum	8	9	6	4	6	1	
		23,5%	26,5%	17,6%	11,8%	17,6%	2,9%	
	Katılmıyorum	9	34	14	8	24	1	
		10,0%	37,8%	15,6%	8,9%	26,7%	1,1%	
	Kısmen Katılıyorum	1	4	11	9	5	3	
		3,0%	12,1%	33,3%	27,3%	15,2%	9,1%	
	Katılıyorum	2	2	4	2	1	1	
		16,7%	16,7%	33,3%	16,7%	8,3%	8,3%	
	Tamamen Katılıyorum	0	0	1	0	0	1	
		0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	
	Toplam		20	49	36	23	36	7
			11,7%	28,7%	21,1%	13,5%	21,1%	4,1%

Şirketler içerisinde uygulanan kariyer planlama programlarının çalışanların motivasyonunun artırılmasında oldukça önemli olduğu birçok araştırma ile de tespit edilmiştir. Bu kapsamda şirketler çalışanlarının motivasyonlarını artırarak daha verimli ve etkin çalışabilmelerini sağlayarak şirket hedeflerine ulaşabilmek amacıyla kariyer planlama çalışmalarına ağırlık vermek durumundadırlar. Etkin ve çalışanları motive eden kariyer planlama sistemi ise, çalışanlarını etkin kullanarak; onların motive olmasını sağlayan bir sistemdir (Can, 1999, 413).

Tablo 27. Yöneticiler Tarafından Desteklenmeye Yönelik Yanıtların Dağılımı

YANITLAR	SAYI (N)	YÜZDE (%)
Hiç Katılmıyorum	33	19,3
Katılmıyorum	84	49,1
Kısmen Katılıyorum	40	23,4
Katılıyorum	12	7
Tamamen Katılıyorum	2	1,2
Toplam	171	100

Ankete katılan çalışanların “Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü'nde, çalıştığım yöneticilerim tarafından kariyer planlama açısından desteklenmekteyim ve bu durum motivasyonumu arttırıcı bir unsurdur.” ifadesine yönelik verdiği yanıtların dağılımına baktığımızda; ankete katılan 171 çalışandan 33'ü hiç katılmadığını, 84'ü katılmadığını, 40'ı kısmen katıldığını, 12'si katıldığını, 2'si ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Tablo 27'den de görüleceği gibi, 171 çalışanın % 19,3'ü bu ifadeye hiç katılmamakta, % 49,1'i ise katılmamaktadır. Ayrıca ankete katılan ve “Katılmıyorum” cevabını veren 33 çalışanın şirket içerisindeki hizmet yılları 2-5 yıl arasındadır. Bu sonuçların beraber değerlendirilmesi ile toplam 117 çalışanın % 68,4'ü bu ifadeyi olumsuz karşılamakta olup Türk Telekom içerisinde özellikle şirkete yeni katılan çalışanların yöneticileri tarafından kariyer planlama açısından desteklenmediği ifade edilmiştir.

Tablo 28. Çalışanların Yöneticileri Tarafından Desteklenmesi ile Sorunların Çözümlemesinin Karşılaştırılması

		Soru 21					
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
Soru 14	Hiç Katılmıyorum	21	10	1	1	0	
		63,6%	30,3%	3,0%	3,0%	0,0%	
	Katılmıyorum	32	46	5	1	0	
		38,1%	54,8%	6,0%	1,2%	0,0%	
	Kısmen Katılıyorum	5	18	14	3	0	
		12,5%	45,0%	35,0%	7,5%	0,0%	
	Katılıyorum	1	3	6	1	1	
		8,3%	25,0%	50,0%	8,3%	8,3%	
	Tamamen Katılıyorum	0	0	1	1	0	
		0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	
	Toplam		59	77	27	7	1
			34,5%	45,0%	15,8%	4,1%	,6%

Ankete katılan çalışanların “Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü’nde, çalıştığım yöneticilerim tarafından kariyer planlama açısından desteklenmekteyim ve bu durum motivasyonumu arttırıcı bir unsurdur.” (Soru 14) ifadesi ile “Çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü’ndeki yöneticilerim, kariyer planlama sürecinde karşılaştığım sorunların

çözümünde yardımcı olduğundan motivasyonum artmaktadır.” (Soru 21) ifadesine yönelik yanıtların karşılaştırılması sonucunda ankete katılan çalışanların en fazla “Katılmıyorum” cevabını vererek, şirket içerisinde yöneticiler tarafından kariyer planlama konusunda destek görülmediği ortaya çıkmıştır.

Kariyer planlaması, kişinin; şirketin geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında uyum sağlanarak, kişinin geliştirilmesine yönelik bir süreçtir. Burada önemli olan, kişinin şirket içerisindeki beklentileri ve hedefleri ile şirketin beklentilerinin uyumlu olmasıdır. Dolayısıyla kariyer planlama sürecinde çalışanlarla birlikte yöneticilerin de bu süreçte rol almaları gerekmektedir. (Aytaç, 2005: 138)

Şirket içerisinde, kariyer beklentisi içinde olan çalışanlar yöneticileri ile amaç ve beklentilerini açık bir şekilde paylaşarak, yöneticilerinden destek aldıklarında, hem kendi adına hem de şirket için fayda sağlayacağı düşüncesi ile yüksek motivasyona sahip kişiler olmaktadır. Çalışanlarına yol göstermeyen, onları değerlendirmeyen ve desteklenmeyen yöneticiler ile birlikte çalışan kişilerde ise motivasyon kaybı ve mutsuzluk oluşacaktır. Ayrıca şirket içerisinde kendilerini değersiz hissedeceklerdir. Bu nedenle şirket içerisinde uygulanan kariyer süreçlerinde mutlaka yöneticilerin desteği olmalıdır.

Tablo 29. Bireysel İhtiyaçlara Yönelik Yanıtların Dağılımı

YANITLAR	SAYI (N)	YÜZDE (%)
Hiç Katılmıyorum	47	27,5
Katılmıyorum	82	48
Kısmen Katılıyorum	26	15,2
Katılıyorum	15	8,8
Tamamen Katılıyorum	1	0,6
Toplam	171	100

Ankete katılan çalışanların “Çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü'nde uygulanan kariyer planlama; saygınlık, statü, güç, prestij, tanınma ve başarılı olma gibi ihtiyaçları karşılayarak, motivasyonumu arttırmaktadır.” ifadesine yönelik verdiği yanıtların

dağılımına baktığımızda; ankete katılan 171 çalışandan 47'si hiç katılmadığını, 82'si katılmadığını, 26'sı kısmen katıldığını, 15'i katıldığını, 1'i ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Tablo 29'dan de görüleceği gibi, 171 çalışanın % 27,5'i bu ifadeye hiç katılmamakta, % 48'i ise katılmamaktadır. Bu sonuçların beraber değerlendirilmesi ile toplam 129 çalışanın % 75,5'i bu ifadeyi olumsuz karşılamakta olup Türk Telekom içerisindeki çalışanların saygınlık, güç, prestij ve tanınma gibi özelliklerinin kariyer planlama ile karşılanmadığı ifade edilmiştir.

Tablo 30. Bireysel İhtiyaçlar ile Bireysel Tatmine Yönelik Yanıtların Karşılaştırılması

		Soru 17				
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	
Soru 15	Hiç Katılmıyorum	34	9	4	0	
		72,3%	19,1%	8,5%	0,0%	
	Katılmıyorum	16	58	6	2	
		19,5%	70,7%	7,3%	2,4%	
	Kısmen Katılıyorum	1	8	16	1	
		3,8%	30,8%	61,5%	3,8%	
	Katılıyorum	0	3	4	8	
		0,0%	20,0%	26,7%	53,3%	
	Tamamen Katılıyorum	0	0	1	0	
		0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	
	Toplam		51	78	31	11
			29,8%	45,6%	18,1%	6,4%

Yapılan anket çalışması sonucunda, “Çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü'nde uygulanan kariyer planlama; saygınlık, statü, güç, prestij, tanınma ve başarılı olma gibi

ihtiyaçları karşılayarak, motivasyonumu arttırmaktadır.” İfadesine yönelik yanıtlar ile (Soru 15), “Çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü'nde uygulanan kariyer planlama ile gereksinimlerim karşılanarak motivasyon artışı sağlanmaktadır.” (Soru 17) ifadesine yönelik yanıtlar karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda şirket içerisinde çalışanların kariyer planlama ile gereksinimlerinin karşılanmaması nedeniyle saygınlık, güç, prestij, tanınma ve başarılı olma gibi ihtiyaçların karşılanmadığı bunun ise çalışanların motivasyonlarını düşürdüğü ortaya çıkmıştır.

Kariyer planlama süreci ile çalışanlar şirket içerisinde bireysel ihtiyaçlarını (Saygınlık, tanınma, statü, kendini gerçekleştirme) karşılamaktadırlar. Bu süreçte bireysel ihtiyaçların tatmin edilmesi çalışanlarda mutluluk yaratmakta ve kişiler daha çok çalışma arzusu içerisine girmektedirler. İhtiyaçları tatmin olan çalışanlar daha iyi üretmeye ve verimli işler ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Hem kendi beklentilerini karşılamakta hem de şirketin hedeflerine ulaşmasında fayda sağlayan kişiler olmaktadır. Dolayısıyla kariyer planlama süreci bu kapsamda çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır (Ergül, 2005: 68). Ancak yapılan anket çalışmasına göre sorulan sorulardan 15. Soru ile Türk Telekom içerisinde çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmadığı % 75,5'lik oran ile görülmüş olup çalışanlarda motivasyon kaybı oluşmaktadır.

Tablo 31. Bireysel Gelişime Yönelik Yanıtların Dağılımı

YANITLAR	SAYI (N)	YÜZDE (%)
Hiç Katılmıyorum	41	24,0
Katılmıyorum	81	47,4
Kısmen Katılıyorum	34	19,9
Katılıyorum	15	8,8
Toplam	171	100,0

Ankete katılan çalışanların “Çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü'nde uygulanan kariyer planlama, yeteneklerimi ve becerilerimi kullanma imkanı verdiği için, motivasyonumu arttırmaktadır.” ifadesine yönelik verdiği yanıtların dağılımına

baktığımızda; ankete katılan 171 çalışandan 41'i hiç katılmadığını, 84'ü katılmadığını, 34'ü kısmen katıldığını, 15'i ise katıldığını belirtmiştir. Bu ifadeye tamamen katılan çalışan bulunmamaktadır. Tablo 31'den de görüleceği gibi, 171 çalışanın % 24'ü bu ifadeye hiç katılmamakta, % 47,4'ü ise katılmamaktadır. Bu sonuçların beraber değerlendirilmesi ile toplam 125 çalışanın % 71,4'ü bu ifadeyi olumsuz karşılamakta olup Türk Telekom içerisindeki çalışanlar, kariyer planlamanın yeteneklerini ve becerilerini kullanma imkânı vermediğini ifade edilmiştir.

Tablo 32. Bireysel Gelişme ve Amaçların Uyumlaştırılmasına Yönelik Yanıtların Karşılaştırılması

		Soru 22				
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Soru 16	Hiç Katılmıyorum	32	8	1	0	0
		78,0%	19,5%	2,4%	0,0%	0,0%
	Katılmıyorum	21	50	8	2	0
		25,9%	61,7%	9,9%	2,5%	0,0%
	Kısmen Katılıyorum	9	9	12	4	0
		26,5%	26,5%	35,3%	11,8%	0,0%
	Katılıyorum	0	2	6	6	1
		0,0%	13,3%	40,0%	40,0%	6,7%
Total		62	69	27	12	1
		36,3%	40,4%	15,8%	7,0%	,6%

Ankete katılan çalışanların “Çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü'nde uygulanan kariyer planlama, yeteneklerimi ve becerilerimi kullanma imkanı verdiği için, motivasyonumu arttırmaktadır.” (Soru 16) ifadesi ile “Türk Telekomun amaçları ile bireysel amaçlarımı birbirine uyumlaştıran kariyer planlama, motivasyonumun artmasını sağlamaktadır.” (Soru 22) ifadesinin karşılaştırılması sonucunda kariyer

planlamanın bireysel amaçları ile şirket amaçlarını uyumlaştırmadığını düşünen çalışanlar aynı zamanda şirket içerisinde kariyer planlamanın çalışanların yeteneklerini ve becerilerini kullanma imkanı vermediğinden dolayı motivasyonlarının düştüğü düşünmektedirler.

Birçok kişi işe giriş anından itibaren, kısa sürede yükselme ve kendini geliştirme olanaklarını araştırmaktadır. Bu durum çalışanların kişisel gelişimleri ile ilgili olmakta olup motivasyonları ile de son derece ilişkilidir. Şirket içerisinde çalışanların bir üst pozisyona geçerek yükselmesi, sorumluluk almalarının sağlanması, çalışanların yetkilerinin artırılması ve bunun için geliştirilmesi ve yetiştirilmesi kariyer planlama uygulamaları içerisinde de yer almaktadır. Çalışanların kendilerini geliştirme beklentisi içerisinde olması ve şirketlerin bu olanakları çalışanlarına sunması şirketin hedeflerine ulaşmasında ve çalışanların motivasyonlarının artmasında da büyük bir etkidir (Ünlüöner; vd., 2007: 13)

Tablo 33. Gereksinimlere Yönelik Yanıtların Dağılımı

YANITLAR	SAYI (N)	YÜZDE (%)
Hiç Katılmıyorum	51	29,8
Katılmıyorum	78	45,6
Kısmen Katılıyorum	31	18,1
Katılıyorum	11	6,4
Toplam	171	100

Ankete katılan çalışanların “Çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü'nde uygulanan kariyer planlama ile gereksinimlerim karşılanarak motivasyon artışı sağlanmaktadır.” ifadesine yönelik verdiği yanıtların dağılımına baktığımızda; ankete katılan 171 çalışandan 51'i hiç katılmadığını, 78'i katılmadığını, 31'i kısmen katıldığını, 11'i ise katıldığını belirtmiştir. Bu ifadeye tamamen katılan çalışan bulunmamaktadır. Tablo 33'ten de görüleceği gibi, 171 çalışanın % 29,8'i bu ifadeye hiç katılmamakta, % 45,6'sı ise katılmamaktadır. Bu sonuçların beraber değerlendirilmesi ile toplam 129

çalışanın % 75,4'ü bu ifadeyi olumsuz karşılamakta olup Türk Telekom içerisinde kariyer planlama ile çalışanların gereksinimlerinin karşılanmadığı ifade edilmiştir.

Tablo 34. Gereksinimler ile Hizmet Yılına Karşılaştırılması

		Türk Telekom'da ne zamandır çalışıyorsunuz?					Toplam
		0-1 (yıl)	2-5 (yıl)	6-10 (yıl)	10-15 (yıl)	16 ve üzeri (yıl)	
Soru 17	Hiç Katılmıyorum	0	28	8	9	6	51
		0,0%	54,9%	15,7%	17,6%	11,8%	100,0%
	Katılmıyorum	8	36	24	4	6	78
		10,3%	46,2%	30,8%	5,1%	7,7%	100,0%
	Kısmen Katılıyorum	2	16	4	0	9	31
		6,5%	51,6%	12,9%	0,0%	29,0%	100,0%
	Katılıyorum	1	5	1	0	4	11
		9,1%	45,5%	9,1%	0,0%	36,4%	100,0%
Toplam		11	85	37	13	25	171
		6,4%	49,7%	21,6%	7,6%	14,6%	100,0%

Yapılan araştırma sonucunda “Çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü'nde uygulanan kariyer planlama ile gereksinimlerim karşılanarak motivasyon artışı sağlanmaktadır.” (Soru 17) ifadesine yönelik en çok “Katılmıyorum” cevabını verenlerin şirket içerisinde 2-5 yıl arasında çalışan kişiler olduğu görülmektedir. Dolayısıyla şirkete yeni katılan çalışanların kariyer planlama uygulamaları ile gereksinimlerinin karşılanmadığı ortaya çıkmıştır.

Anafarta'ya göre örgüt tarafından iyi düzenlenmiş bir kariyer planı üç önemli konuyu içermektedir (Anafarta, 2001, 4).

- Çalışanlara kendi içsel kariyer gereksinimlerini değerlemede yardımcı olmak.

- İşletmede bulunan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmak ve geliştirmek.
- Çalışanların gereksinme ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek.

Örgüt yönetimi çalışanlarının kariyer ihtiyaçlarının farkında olarak tatmin edici fırsatlar geliştirirse veya çalışanlarının yetenek ve becerilerine uygun kariyer olanakları geliştirirse örgüt içerisinde bireysel motivasyonu artırır ve verimlilik sağlar. Motivasyonu artan çalışanlar kendi kariyer hedeflerini oluşturmada daha başarılı ve istekli davranırlar. Örgüte olan aidiyet duygusu artar. Dolayısıyla, etkin bir kariyer planlama sürecinde çalışanların ihtiyaçları göz önünde bulundurulmakta ve kişisel kariyer olanakları sunularak çalışanların motivasyonlarının artması sağlanmaktadır. Ancak ankette yer alan 17. Soru ile Türk Telekom içerisinde çalışanların içsel kariyer gereksinimlerinin karşılanmadığı görülmüş olup, bu durum çalışanlarda motivasyon kaybına neden olmaktadır.

Tablo 35. Kariyer Planlama Aşamalarına Yönelik Yanıtların Dağılımı

YANITLAR	SAYI (N)	YÜZDE (%)
Hiç Katılmıyorum	47	27,5
Katılmıyorum	88	51,5
Kısmen Katılıyorum	30	17,5
Katılıyorum	5	2,9
Tamamen Katılıyorum	1	0,6
Toplam	171	100

Ankete katılan çalışanların “Çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü'nde kariyer planlama sürecinin tüm aşamalarında geri bildirim sağlanarak, üzerimde olumlu izlenim yaratılmakta ve motivasyonum artmaktadır.” ifadesine yönelik verdiği yanıtların dağılımına baktığımızda; ankete katılan 171 çalışandan 47'si hiç katılmadığını, 88'i katılmadığını, 30'u kısmen katıldığını, 5'i ise katıldığını, 1'i ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Tablo 24'ten de görüleceği gibi, 171 çalışanın % 27,5'i bu ifadeye hiç

katılmamakta, % 57,5'i ise katılmamaktadır. Bu sonuçların beraber değerlendirilmesi ile toplam 135 çalışanın % 85'i bu ifadeyi olumsuz karşılamakta olup Türk Telekom içerisinde kariyer planlama sürecinin tüm aşamalarında geri bildirim sağlanmadığını ifade etmiş olup yapılan çalışmanın alt hipotezlerinden 8.sini desteklememektedir.

Tablo 36. Kariyer Planlama Aşamaları ile Hizmet Yılına Karşılaştırılması

		Türk Telekom'da ne zamandır çalışıyorsunuz?					
		0-1 (yıl)	2-5 (yıl)	6-10 (yıl)	10-15 (yıl)	16 ve üzeri (yıl)	
Soru 18	Hiç Katılmıyorum	0	24	6	8	9	
		0,0%	51,1%	12,8%	17,0%	19,1%	
	Katılmıyorum	7	44	26	5	6	
		8,0%	50,0%	29,5%	5,7%	6,8%	
	Kısmen Katılıyorum	4	14	4	0	8	
		13,3%	46,7%	13,3%	0,0%	26,7%	
	Katılıyorum	0	2	1	0	2	
		0,0%	40,0%	20,0%	0,0%	40,0%	
	Tamamen Katılıyorum	0	1	0	0	0	
		0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	Toplam		11	85	37	13	25
			6,4%	49,7%	21,6%	7,6%	14,6%

Ayrıca, “Çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü'nde kariyer planlama sürecinin tüm aşamalarında geri bildirim sağlanarak, üzerimde olumlu izlenim yaratılmakta ve motivasyonum artmaktadır.” (Soru 18) İfadesine en çok “Hiç Katılmıyorum” ve “Katılıyorum” cevabını verenlerin şirket içerisinde 2-5 yıl arasında çalışan kişiler olduğu görülmektedir.

Tablo 37. Kariyer Planlamada İletişime Yönelik Yanıtların Dağılımı

YANITLAR	SAYI (N)	YÜZDE (%)
Hiç Katılmıyorum	50	29,2
Katılmıyorum	78	45,6
Kısmen Katılıyorum	34	19,9
Katılıyorum	9	5,3
Toplam	171	100

Ankete katılan çalışanların “Çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü'nde kariyer planlama sürecinde tüm iletişim kanallarının açık tutulması, üzerimde olumlu etki yaratarak motivasyonumu arttırmaktadır.” ifadesine yönelik verdiği yanıtların dağılımına baktığımızda; ankete katılan 171 çalışandan 50'si hiç katılmadığını, 78'i katılmadığını, 34'ü kısmen katıldığını, 9'u ise katıldığını belirtmiştir. Bu ifadeye tamamen katılan çalışan bulunmamaktadır. Tablo 37'den de görüleceği gibi, 171 çalışanın % 29,2'si bu ifadeye hiç katılmamakta, % 45,6'sı ise katılmamaktadır. Bu sonuçların beraber değerlendirilmesi ile toplam 128 çalışanın % 74,8'i bu ifadeyi olumsuz karşılamakta olup Türk Telekom içerisinde kariyer planlama sürecinin tüm aşamalarında geri bildirim sağlanması gerektiğinin bilincindedir ancak Türk Telekom içerisinde çalışanlara geri bildirim sağlanmadığını ifade ederek, alt hipotezlerden sekizincisini desteklemeyen bir durum ortaya çıkmıştır. Tablo 38'de de görüleceği gibi, yapılan araştırma sonucunda “Çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü'nde kariyer planlama sürecinde tüm iletişim kanallarının açık tutulması, üzerimde olumlu etki yaratarak motivasyonumu arttırmaktadır.” (Soru 19) ifadesine en çok tekniker, mühendis ve uzman yardımcılarının olumsuz yanıt verdiği görülmektedir. Bu durum yöneticiler ile bu pozisyonlarda yer alan çalışanlar arasında iletişim kanallarının açık tutulmadığını göstermektedir.

Tablo 38. Kariyer Planlamada İletişim ile Unvanlara Yönelik Yanıtların Karşılaştırılması

		Türk Telekom'da hangi unvan ile çalışmaktasınız?					
		İdari Personel	Tekniker	Uzman Yard.	Uzman	Mühendis	Müdür
Soru 19	Hiç Katılmıyorum	10	16	9	5	10	0
		20,0%	32,0%	18,0%	10,0%	20,0%	0,0%
	Katılmıyorum	6	26	17	9	19	1
		7,7%	33,3%	21,8%	11,5%	24,4%	1,3%
	Kısmen Katılıyorum	3	6	8	7	6	4
		8,8%	17,6%	23,5%	20,6%	17,6%	11,8%
Katılıyorum	1	1	2	2	1	2	
	11,1%	11,1%	22,2%	22,2%	11,1%	22,2%	
Toplam		20	49	36	23	36	7
		11,7%	28,7%	21,1%	13,5%	21,1%	4,1%

Yapılan araştırma sonucunda “Çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü'nde kariyer planlama sürecinde tüm iletişim kanallarının açık tutulması, üzerimde olumlu etki yaratarak motivasyonumu arttırmaktadır.” (Soru 19) ifadesine en çok tekniker, mühendis ve uzman yardımcılarının olumsuz yanıt verdiği görülmektedir. Bu durum yöneticiler ile bu pozisyonlarda yer alan çalışanlar arasında iletişim kanallarının açık tutulmadığını göstermektedir.

Tablo 39. Terfi Olanaklarına Yönelik Yanıtların Dağılımı

YANITLAR	SAYI (N)	YÜZDE (%)
Hiç Katılmıyorum	56	32,7
Katılmıyorum	77	45
Kısmen Katılıyorum	32	18,7
Katılıyorum	5	2,9
Tamamen Katılıyorum	1	0,6
Toplam	171	100

Ankete katılan çalışanların “Kariyer planlama, çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü'nde terfi edeceğim ve yükseleceğim pozisyonları bilmemi sağlayarak, motivasyonumu arttırmaktadır.” (Soru 20) ifadesine yönelik verdiği yanıtların dağılımına baktığımızda; ankete katılan 171 çalışandan 56’sı hiç katılmadığını, 77’si katılmadığını, 32’si kısmen katıldığını, 5’i ise katıldığını, 1’i ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Tablo 39’dan da görüleceği gibi, 171 çalışanın % 32,7’si bu ifadeye hiç katılmamakta, % 45’i ise katılmamaktadır. Bu sonuçların beraber değerlendirilmesi ile toplam 133 çalışanın % 77,7’si bu ifadeyi olumsuz karşılamakta olup Türk Telekom içerisinde çalışanların buldukları pozisyondan sonra hangi pozisyona geçeceği bilinmemektedir. Ayrıca bu ifadeye katılmayan çalışanların tekniker, uzman yardımcısı ve mühendis pozisyonlarında yer alan çalışanlar olduğu aşağıdaki 40. tabloda da görülmektedir.

Tablo 40. Terfi Olanakları ile Unvanlara Yönelik Yanıtların Karşılaştırılması

		Türk Telekom'da hangi unvan ile çalışmaktasınız?						
		İdari Personel	Tekniker	Uzman Yard.	Uzman	Mühendis	Müdür	
Soru 20	Hiç Katılmıyorum	9	15	13	6	13	0	
		16,10%	26,80%	23,20%	10,70%	23,20%	0,00%	
	Katılmıyorum	8	24	15	9	19	2	
		10,40%	31,20%	19,50%	11,70%	24,70%	2,60%	
	Kısmen Katılıyorum	2	9	6	7	3	5	
		6,30%	28,10%	18,80%	21,90%	9,40%	15,60%	
	Katılıyorum	1	0	2	1	1	0	
		20,00%	0,00%	40,00%	20,00%	20,00%	0,00%	
	Tamamen Katılıyorum	0	1	0	0	0	0	
		0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
	Toplam		20	49	36	23	36	7
			11,70%	28,70%	21,10%	13,50%	21,10%	4,10%

Terfi, çalışanların şirket içerisinde önem verdikleri konulardan biridir. Çalışanların buldukları pozisyondan hangi pozisyona geçeceği ile ilgili fikir sahibi olmamaları onların belirsizlik içerisinde kalmalarına ve kariyer sürecinde ilerleyememesine neden olmaktadır. Bu durum çalışanların işlerine karşı olan amaçlarını yitirmelerine ve motivasyon kaybına neden olmaktadır.

Tablo 41. Kariyer Planlama Sorunlarının Çözümüne Yönelik Yanıtların Dağılımı

YANITLAR	SAYI (N)	YÜZDE (%)
Hiç Katılmıyorum	59	34,5
Katılmıyorum	77	45
Kısmen Katılıyorum	27	15,8
Katılıyorum	7	4,1
Tamamen Katılıyorum	1	0,6
Toplam	171	100

Ankete katılan çalışanların “Çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü'ndeki yöneticilerim, kariyer planlama sürecinde karşılaştığım sorunların çözümünde yardımcı olduğundan motivasyonumu arttırmaktadır.” ifadesine yönelik verdiği yanıtların dağılımına baktığımızda; ankete katılan 171 çalışandan 59'u hiç katılmadığını, 77'si katılmadığını, 27'si kısmen katıldığını, 7'si ise katıldığını, 1'i ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Tablo 27'den de görüleceği gibi, 171 çalışanın % 34,5'i bu ifadeye hiç katılmamakta, % 45'i ise katılmamaktadır. Bu sonuçların beraber değerlendirilmesi ile toplam 136 çalışanın % 79,5'i bu ifadeyi olumsuz karşılamakta olup çalışmanın onuncu hipotezi olan “Bireylerin kariyer planlama sürecinde karşılaştıkları sorunların çözümünde işletme ve yöneticilerin tarafından desteklenmesi çalışanların motivasyonunu artırıcı önemli bir unsurdur.” görüşünü doğrulamamaktadır.

Şirketler veya çalışanlar, kariyer planlama süreçlerinde çalışma hayatlarında bazı sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Kariyer, birey üzerinde odaklaştığı için bu sorunların çalışanları doğrudan etkileyebileceği mümkündür. Çalışanlar, kariyerlerinin çeşitli aşamalarında karşılaştıkları sorunlarla mücadele etmek zorundadır. Aksi halde psikolojik açıdan yıpranmakta, kendine olan güvenini kaybetmekte, stres ve gerginlik yaşayarak motivasyon kaybı yaşamaktadır. Bu süreçte çalışanların şirket tarafından desteklenerek sorunların üstesinden gelinmesi çalışanlarda motivasyon artışını sağlamaktadır. (Aytaç, 2005: 262) Ancak Türk Telekom içerisinde çalışanların ankette yer alan 21. soru ile yöneticileri tarafından kariyer planlama süreçlerinde desteklenmediği görülmüştür.

Tablo 42. Bireysel Hedefler ile Örgütsel Hedeflerin Uyumlaştırılmasına Yönelik Yanıtların Dağılımı

		Cinsiyetiniz Nedir?		Total	
		Kadın	Erkek		
Soru 22	Hiç Katılmıyorum	28	34	62	
		45,2%	54,8%	100,0%	
	Katılmıyorum	27	42	69	
		39,1%	60,9%	100,0%	
	Kısmen Katılıyorum	10	17	27	
		37,0%	63,0%	100,0%	
	Katılıyorum	4	8	12	
		33,3%	66,7%	100,0%	
	Tamamen Katılıyorum	1	0	1	
		100,0%	0,0%	100,0%	
	Toplam		70	101	171
			40,9%	59,1%	100,0%

Ankete katılan çalışanların “Türk Telekomun amaçları ile bireysel amaçlarımı birbirine uyumlaştıran kariyer planlama, motivasyonumun artmasını sağlamaktadır.” (Soru 22) ifadesine yönelik verdiği yanıtların dağılımına baktığımızda; ankete katılan 171 çalışandan 62’si (28 Kadın + 34 Erkek) hiç katılmadığını, 69’u (27 Kadın + 42 Erkek) katılmadığını, 27’si (10 Kadın + 17 Erkek) kısmen katıldığını, 12’si (4 Kadın + 8 Erkek) ise katıldığını, 1’i (1 Kadın) ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Tablo 28’den de görüleceği gibi 171 çalışan arasında en fazla “Hiç Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” cevabını veren erkek çalışanlardır. Bu sonuçların beraber değerlendirilmesi ile toplam 131 çalışan bu ifadeyi olumsuz karşılamakta olup Türk Telekomun belirlemiş olduğu amaçları ile çalışanların amaçlarının bütünleşmediği ifade edilmiştir.

Kariyer planlama, bireysel kariyer hedefleri ile şirketin bu hedeflere ulaşabilmeleri amacıyla çalışanlarına sunmuş olduğu olanakların uyumlaştırılması ve bireyin kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmesi amacıyla gerekli araçların belirlenmesi sürecidir. Kariyer planlama süreci hem bireyleri hem de şirketleri etkilemektedir. Bu kapsamda bireyler ve şirketler eşit sorumluluklara sahiptirler. Bu noktada önemli olan ise bireyin beklentileri ile şirketlerin ihtiyaçları arasında denge sağlanmasıdır. (Aytaç, 2005: 138 ve Yavuz, 2006: 43-44) Bireyin ihtiyaçları ile Türk Telekomun amaçları yapılan çalışma sonucunda da görüldüğü gibi kariyer planlama ile uyumlaştırılmamakta ve bu durum motivasyon kaybına neden olmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde yaşanan küreselleşme ve artan teknolojik gelişmeler ile şirketler değişen çalışma ve yaşam koşullarına uyum sağlamak, artan rekabet piyasalarında varlıklarını sürdürebilmek amacıyla verimliliklerini optimum seviyede koruyarak çalışmak zorundadırlar. Bu değişimler ile şirketlerin en önemli girdilerinin insan faktörü olduğu ortaya çıkmış olup çalışanların verimlilikleri direkt şirketlerin verimliliğine yansımaktadır.

Şirketlerin temel amacı karlılıklarını arttırmak ve varlıklarını en iyi şekilde sürdürebilir olmasını sağlamaktır. Bu nedenle hem kendilerinin karlılıklarını hem de çalışanlarının verimliliklerini artırıcı aynı zamanda asıl görevi çalışanların bireysel hedefleri ile şirketlerin hedeflerinin uyuşmasını sağlamak ve böylelikle şirketin verimliliğini artırmak olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemi gün geçtikçe artmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve çalışanların verimliliğini en üst seviyeye getirerek şirket içerisinde motivasyonu artırıcı bir örgütsel çevre oluşturmaktadır.

Nitelikli çalışanlar için uygun çalışma ortamı oluşturmak, çalışanların şirkete olan bağlılığını arttırarak şirket içinde tutabilmek ve çalışanların motivasyonunu arttırmak insan kaynakları yönetiminin en önemli amaçları arasında yer almaktadır. İnsan kaynaklarının ulaşmak istediği amaçları; şirketin hedeflerine ulaşmak ve çalışanlarının ihtiyaçlarının, amaçlarının karşılanması olarak ifade edebiliriz.

İnsan kaynakları yönetimi çalışanların verimliliğini, etkinliğini ve motivasyonunu arttırmak amacıyla çeşitli uygulamalar yapmaktadır. Bu uygulamalardan en güncel olanı kariyer planlamadır. Yapılan araştırmada kariyer planlama ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir. Kariyer planlama ve motivasyon kavramları literatür taraması yapılarak açıklanmıştır. Elde edilen bilgiler kapsamında kariyer planlama ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla anket uygulaması yapılmıştır. Gerçekleştirilen anket çalışmasının yer aldığı uygulama bölümünde Bursa ilinde yer alan Türk Telekom Bölge Müdürlüğü çalışanlarının kariyer planlama ve kariyer planlama motivasyon arasındaki ilişkiye yönelik olan algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Uygulanan anket çalışmasının sonucunda elde edilen bilgilere göre; kariyerin bireyin ilgi alanlarını, beklentilerini, kişilik özelliklerini, davranış ve değerlerini içerdiği belirlenmiştir. (Tablo 13). Kariyer planlama kavramı; çalışanın sahip olduğu yeteneklerin geliştirilmesi yoluyla işletme içerisindeki ilerleyişinin ya da yükselmesinin planlanması olarak algılanmaktadır. Kariyer planlamanın, çalışana yetenek ve becerilerini kullanma imkânı verdiği; saygınlık, statü, güç, prestij, tanınma ve başarılı olma gibi ihtiyaçlarını karşıladığı için çalışanların motivasyonunu arttıracığına yönelik verilere ulaşılmıştır. (Tablo 14)

Araştırmaya katılan çalışanların görev aldıkları Bursa Telekom Müdürlüğü'nde yapılan kariyer planlama uygulamaları soruları karşılığında ise çalışanların bağlı oldukları Türk Telekom Genel Müdürlüğü'nün ve Bölge İnsan Kaynakları Biriminin kariyer planlama uygulamalarını yetersiz buldukları ortaya çıkmıştır. Türk Telekom Genel Müdürlüğü'nde "Kariyer Yönetimi" birimi ve bu birimin yapmış olduğu uygulamalar bulunmaktadır ancak çalışanları tatmin edecek derecede kariyer planlama uygulamalarının henüz yapılmadığı ortaya çıkmıştır. Kariyer yollarını tanıtmaya ve bilgilendirme çalışmalarının yetersiz olduğu (Tablo 15); kurum içinde terfi olanaklarının açık ve net olarak duyurulmadığı, objektif bir terfi politikasının olmadığı (Tablo 16), kurum içi transfer ile ilgili olarak bilgilendirmelerin yetersiz olduğu (Tablo 17) ve Türk Telekom içinde farklı mesleki geçmişlere sahip çalışanlara farklı biçimde kariyer planlama desteği verilmediği ve kurumla bütünleşmelerinin sağlanmadığı (Tablo 18) yönünde bilgilere ulaşılmıştır. Uygulamanın yapıldığı şirket ile ilgili olarak çalışanların verdikleri yanıtlar doğrultusunda Bölge İnsan kaynakları bölümünün kariyer planlama kavramına yabancı olmadığı ancak uygulamaları konusunda yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Uygulama sonuçlarından yola çıkarak Türk Telekom içerisinde çalışanlar ve yöneticiler, şirketin kariyer planlama süreci içerisinde üstlenmesi gereken sorumlulukları yerine getirmesi ile başarılı bir kariyer planlama sürecinin uygulanacağı ve bunun sonucunda çalışanların motivasyonlarının artacağına farkındadırlar. Ancak Türk Telekom içerisinde yetersiz kalan kariyer planlama süreci (Tablo 19), şirket yöneticileri tarafından çalışanların desteklenmemesine (Tablo 20) yol açmakta ve bu durum çalışanların motivasyonlarını azaltmaktadır. Ayrıca, yetersiz kalan kariyer planlama

uygulamaları ile çalışanların saygınlık, güç, prestij, tanınma gibi ihtiyaçlarının karşılanmaması (Tablo 21), çalışanlara yeteneklerini ve becerilerini kullanma imkanı vermemesi (Tablo 22), çalışanların gereksinimlerinin karşılanmaması (Tablo 23), şirket yönetiminin çalışanlarına geribildirim sağlamaması, çalışanlarına karşı açık ve net olmaması (Tablo 24, 25), şirket içerisinde çalışanların buldukları pozisyondan hangi pozisyona ilerleyeceğini bilmemesi (Tablo 26), çalışanların yönetim tarafından desteklenmemesi (Tablo 27) ve en önemlisi çalışanların hedefleri ile şirket yönetiminin hedeflerinin uyumlaştırılmaması çalışanların şirket içerisinde verimsiz olmasına ve motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır. Bu durum ise rekabet ortamında çalışan motivasyonu ile sağlanacak başarının yakalanamadığını göstermektedir.

Şirketlerin yoğun rekabet ortamında varlıklarını koruyabilmeleri ve üstünlük sağlayabilmeleri insan kaynakları yönetimine ağırlık vermelerine ve çalışanlarını değişen koşullara uyum sağlamaları için geliştirmelerine bağlıdır. Şirketlerde etkin bir kariyer planlama uygulandığında, çalışanların iş ile ilgili bilgi, yetenek ve becerilerini en iyi şekilde kullanılarak; verimlilik ve motivasyon düzeylerinde artış sağlanmakta, şirketin ve çalışanların amaçlarına ulaşmaları daha kolay olmaktadır. Bu nedenle şirketler, çalışanları için kariyer planları oluşturmalı ve çalışanlarına kariyerlerini geliştirmeleri için çeşitli olanaklar sağlamalıdır.

KAYNAKÇA

AĞIRBAŞ, İ., Y.Çelik ve H.Büyükkayıkçı; (2005), “Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt/8, Sayı/3

AKYÜZ, Faruk Ömer, (2006), Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

ANAFARTA, Nilgün ve ÖZGENLİK, Serdar; (2001), “Örgütsel Kariyer Planlamaya İlişkin Bir Yöntem Öneri”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt/8, Sayı/8.

ANAFARTA, Nilgün; (2001), “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, Akdeniz İİBF Dergisi, Cilt/2.

AYBATLI, Ayfer; (2008), *Kariyer Geliştirmede İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Rolü ve Bilişim Perakendeciliği Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AYDIN, Cem Sinan; (2010), *Bir Kamu Kurumunda Var olan Bireysel ve Kurumsal Kariyer Planlaması Süreci Ve Bu Sürece İlişkin Bireysel Ve Kurumsal Sorumlulukların Yerine Getirilme Durumu*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AYTAÇ, Serpil; (2005), “Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları”, 2.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.

BAKAN, İsmail ve BÜYÜKBEŞE, Tuba; (2004), “Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı/23.

BAYRAKÇI, Eylem; (2010), “Lider Davranışlarının Çalışan Motivasyon Üzerine Etkisi: İpliksan A.Ş. Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt/2, Sayı/2

BEARDWELL, Julie and CLAYDON, Tim; (2007), *Human Resource Management*, Fifth edition, Pearson Education, England.

BEAUMONT, P.B.; (1993), *Human Resource Management Key Concepts and Skills*, London.

“Bilişim Sektörünün Gelişimi”; (2004),

<http://www.scribd.com/doc/17017490/1/TURK%C4%B0YE-DE-B%C4%B0L%C4%B0%C5%9E%C4%B0M-SEKTORUNUN-GEL%C4%B0%C5%9E%C4%B0M%C4%B0>, 12.03.2012

BİNGÖL, Dursun; (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.

BOLAT T., O.İ. Bolat, A.Seymen ve B. Erdem; (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara

BRUCE, Anne; (2003), *How To Motive Every Employee*, The McGraw-Hill Companies, United States of America.

CAN Halil, D. Tuncer ve D. Y. Ayhan; (2004), *Genel İşletmecilik Bilgileri*, 15. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

CAN, Halil; (2005), *Organizasyon ve Yönetim*, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, İstanbul.

COLLINGS G. David and WOOD, Geoffery; (2009), *Human Resource Management Acritical Approach Routledge*, Abingdon.

CERİT UZDİL, Özlem; (2007), *İşletmelerde Kariyer Planlaması ve Çalışanların Mesleki Tükenme Düzeyi*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

CÜCELOĞLU, Doğan; (2010), *İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları*, Remzi Kitabevi, 20.Baskı, İstanbul.

ÇABUK, EMEKSİZ, Zeliha; (2007), *İşletmelerde Uygulanan Kariyer Planlamasının İş gören Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

ÇELTEK, Canan; (2004), “Motivasyon Yönetimi”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt/6, Sayı/1, Sıra/5.

ÇİÇEK, Dursun; (2005), *Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

ÇOŞKUN, Meral; (2009), “Kariyer Planlama”,
<http://www.hrturkiye.com/index.php/kariyer-planlama>, 15.05.2012.

DE CENZO, A. David, P.S. Robbins ve S.L. Verhulst; (2010), *Fundamentals Of Human Resource Management, Tenth Edition*, Des Moines Area Community College Ankeny, United States America.

DELİPOYRAZ, Metin; (2009), Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Yönetimi ve Resmi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama: Esenler Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DEMİR, Kamile; (1999), “Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Araştırma Görevlilerini Güdöleyen Özendirme Araçları”, Cilt/32, Sayı/1.

DEMİRKAYA, Harun; (2006), “Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı/27.

DENİZ, Mehmet; ÜNAL, Ahmet; (2007) “İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama”, e-Journal of New World Sciences Academy, Cilt/2, Sayı/2.

Devlet Planlama Teşkilatı; (2007), “Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013”, Telekomünikasyon Alt Komisyon Raporu, No/2744.

ERDEM, Ramazan; (2010), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

ERDOĞMUŞ, Nihat (2003), *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

EREN, Erol; (2010), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 12. Baskı, İstanbul.

EREN, Erol; (2009), *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, 5. Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara.

ERGÜL FAZLI Hüseyin (2005), “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/4, Sayı/ 14.

ERGÜN, Eda; (2007), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

ERTÜRK, Mümin; (2009), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayıncılık, 7. Baskı, İstanbul

ERYİĞİT Nimet; (2007), *Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Eryiğit, Süleyman; (2000), “Kariyer Yönetimi”, Kamu-İş, Cilt/6, Sayı/1.

G.HICKS, Herbert ve GULLETT C.Ray; (1981), “Organizasyonlar: Teori ve Davranış”, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, No/1.

GÜLDAL, Duygu; (2006), *Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Çukurova üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

SELİMPAŞALAR Simge; (2006), “Kurumsal Kariyer Yönetimi”, <http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/846-kurumsal-kariyer-yonetimi.html>, 05.04.2011.

MÜSLÜM, D. ;(2006), “Kariyer Kavramına Tarihsel Yaklaşım”, <http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/185-kariyer-kavramina-tarihsel-yaklasim.html>, 05.04.2011.

İNCEOĞLU, Metin; (1985), “Güdüleme Yöntemleri”, Ankara Üniversitesi Basın-Yayın Yüksek Okulu Yayınları, Sayı/4.

KAPLAN, Mehmet; (2007), *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

KARAMAN, Füsun; (2010), *İşletmede Motivasyon ve Verimlilik*, 1.Baskı, Etap Yayınevi, İstanbul.

KAYALAR, Murat; ÖZMUTAF, Metin; (2009), “The Effect Of Individual Career Planning On Job Satisfaction: A Comparative Study On Academic And Administrative Staff”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt/14.

KAVİ, Ersin; (2006), *İş görenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi: Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KINGİR, Said; GÜN Gül; (2007), “Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme Sorunları”, EKEV Akademi Dergisi, Sayı/30.

KIRÇI, Zafer; (2007), *Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

KİTAPÇI Hakan ve SEZEN Bülent; (2002), “Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar: Kariyer Süreci Örneği”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/12, Sayı/1.

KESER, Aşkın; (2006), “Kariyer Planlaması Ne zaman Başlar?”, İş Güç Dergisi, Sayı/1.

KOCA, Bennur; (2001), “Motivasyon”, İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi, Sayı/1.

KOÇEL, Tamer; (1995), *İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul.

KORDON, Emel; (2006), *Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama ve Endüstri Mühendisliği Öğrencileri için Bir Uygulama*”, Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

KOZA, Metin; (2008), *Bilgi Yönetimi Bilgiyi Doğru Kullanmak*, Kum Saati Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.

KÜÇÜK, Ferit; (2007), *Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon – Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama*, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, Cilt/44, Sayı/511

LENGNICK L. Mark, H. Cynthia and L. Hall; (2004), *Bilgi Ekonomisi'nde İKY*, Dışbank Kiyapları, 1.Basım, İstanbul.

MATHIS, L. Robert, JACKSON, H. John; (2010), *Human Resource Management, Thirteenth Edition*, United States of America.

MTD Training; (2010), *Motivation Skills*, <http://bookboon.com/en/business-ebooks/communication/motivation-skills>, 18.07.2011

OKAKIN, Neslihan; (2009), *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

ÖLÇER, Ferit; (1997), “İşletmelerde Kariyer Yönetimi”, *Amme Dergisi*, Cilt/30, Sayı/4.

Öğüt, Adem; (2006), “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin Ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu” *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Sayı/1.

ÖLÇER, Ferit; (2005), “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı/25.

ÖRÜCÜ Edip ve KANBUR Aysun; (2008), “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:/ 15, Sayı/ 1

ÖZDEMİR, Selim ve MURADOVA, Terana; (2008) “Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi”, *Qafqaz Üniversitesi Dergisi*, N0/24.

ÖZDEN, Cemil; (2008), *Başarılı Bir Hayat İçin Kariyer Planlaması ve Yönetimi*, Ödül Yayınları, İstanbul.

ÖZER SÜRAL Pınar ve TOPALOĞLU Tayfun; (2008),“Motivasyonda Kapsam Kuramları”, Nobel Yayın Dağıtım.

ÖZTÜRK, Zekai ve TEBER, Serdar; (2006), “Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği”, Gazi Üniversitesi Güzel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı/19.

PARLAK Zeki ve ÇETİN IŞIL Başak; (2004), “Bilgi Toplumu ve Bilgi İşçisi Bağlamında Çağrı Merkezleri: Emek Süreci, İş ve İstihdam”, İş ve İstihdam, Sayı/47.

PİLAVCI, Dilek; (2007), *Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama*, Çukurova üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

PHILLIPS, J. Jack; (1999), *Accountability In Human Resource Management*, Butterworth-Heinemann, America.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle*, 4. Baskı, Furkan Ofset, Bursa.

SAV, Duygu; (2008), Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SEMERCİ, Sinan Ali; (2005), *İş Motivasyonu ve Sonuçları: TC. Merkez Bankası'nda Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TC Merkez Bankası İnsan Kaynakları Müdürlüğü.

SERCAN, Hüseyin; (2010), *Etkili Motivasyon Yöntemleri*, 1.Baskı, Etap Yayınevi, İstanbul.

SEVİMLİ, Figen ve İŞCAN, Faruk; (2005), “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, Ege Akademik Dergisi, Cilt/5, Sayı/1.

SEVİNÇ, Esra; (2010), *Kariyer Planlama ve Yönetimi*, 1.Baskı, Kitap Yayınevi, İstanbul.

SEYMEN A.Oya, YILMAZ Ö. Gülay; (2005), “Örgütsel Gelişme ve Kariyer Planlaması İlişkisi ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Bu Süreçteki Rolü”, Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı/1, Cilt/5.

SOYSAL, Abdullah; (2006), “Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları: Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme”, Çimento İşverenler Dergisi, Cilt/20, Sayı/5.

ŞAHİN, Gülizar; (2009), *Kariyer Planlamasının İşletmelerde Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

ŞAHİN, Ali; (2004), “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı/11.

ŞENER, Feyza; (2010) *Kariyer Planlamada Kariyer Değerlerinin Önemi ve Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

ŞİMŞEK, M.Şerif; (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Yayıncılık, İstanbul.

TARAKÇIOĞLU Serdar, A. Sökmen ve Y. Boylu; (2010), “Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara’da Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Sayı:2/1

TELİMEN, Osman; (1978), “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”, İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, No: 292/519.

TOPALOĞLU, Tayfun; (2011), “Maslow’un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı”, <http://www.e-motivasyon.net/Maslow-un-Gereksinimler-Hiyerarşisi-Kuramı-Hierarchy-of-Needs.html>, 14.02.2012.

TORRINGTON, Derek, L. Hall and S.Taylor; (2008), *Human Resource Management*, Seventh Edition, Pearson Education, England.

TÜRKER, Taha Yasin; (2006), “Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar”, <http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/273-kariyerde-karsilasilan-sorunlar.html>, 05.04.2011.

TÜRK TELEKOM; (2011), “Türk Telekom Hakkında Genel Bilgi”, <http://www.turktelekom.com.tr>, 15.02.2012.

TÜRK TELEKOM Dünyası Dergisi; (2011),

<http://www.telekomdunyasi.com/?action=koseyazisi&id=144>, “Bilgi Toplumunun Özellikleri”, 13.04.2012.

UZUN, Turgay; (2003), “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem:Kariyer Planlaması”, İş Güç Dergisi, Cilt:/5, Sayı/2, No/149

YAPRAK, Şenol; M. Hotamışlı ve M. Gerek; (2010), “Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama”,Cilt/.15, Sayfa/1.

YAPRAKLI, Şükrü ve YILMAZ Kemal Mustafa; (2007), “Satış Gücü Motivasyonu-İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt/9, Sayı/ 3.

YAVUZ, Sibel; (2006), *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

YILDIRIM, Selahattin; (2007), *Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek lisans Projesi.

YILMAZ, Gözde Ayşe; (2006), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

EK 1: ANKET

Kariyer Planlamanın İşletmelerde Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisini Değerlendirmeye Yönelik Soru Formu

Aşağıda yer alan soru formu, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri bölümünde yapılmakta olan “**Kariyer Planlamanın Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi**” Yüksek Lisans Tezi için hazırlanmıştır. Araştırmadan elde edilecek veriler bilimsel araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Soru Formu, iki bölümden oluşmaktadır. I. Bölümdeki demografik soruları yanıtladıktan sonra; II. bölümde yer alan her bir ifadeyi dikkatle okuyarak, görüşlerinizi yanında yer alan “Tamamen Katılıyorum” dan “Hiç Katılmıyorum” a kadar giden beşli ölçek üzerinde dikkat ve içtenlikle değerlendirin.

Katılımınız ve yardımınız için teşekkür ederiz.

Soru formu, iki bölümden oluşmakta ve 22 adet sorudan oluşmaktadır.

Nihan Göksel

I.BÖLÜM

1. Türk Telekom'da hangi unvan ile çalışmaktasınız?

- () İdari Personel
- () Tekniker
- () Uzman Yardımcısı
- () Uzman
- () Mühendis
- () Müdür

2. Cinsiyetiniz Nedir?

- () Bayan
- () Erkek

3. Medeni Haliniz Nedir?

- Evli
 Bekâr

4. Yaşınız Kaçtır?

- 20-25
 26-30
 31-35
 36-40
 41 ve üzeri

5. Öğrenim Durumunuz Nedir?

- Lise
 Ön Lisans
 Lisans
 Lisansüstü

6. Türk Telekom'da ne zamandır çalışıyorsunuz?

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

EK 1 DEVAM: ANKET

II. BÖLÜM

SORU NO	SORULAR	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
7	Kariyer; bireyin ilgi alanlarını, beklentilerini, kişilik özelliklerini, davranış ve değerlerini içermektedir.					
8	Kariyer planlama; çalışanın sahip olduğu yeteneklerinin geliştirilmesi yoluyla şirket içerisindeki ilerleyişin ya da yükselişin planlanmasıdır.					
9	Çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü'nde, kariyer planlama, kariyer yollarını tanıtmaya ve bilgilendirme çalışmaları yapılmaktadır.					
10	Çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü içerisindeki terfi olanakları açık, net olarak bilinmektedir ve objektif bir terfi politikası uygulanmaktadır.					
11	Çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü içerisindeki açık pozisyonlar kurum içinde çalışanlara duyurulmakta ve bu pozisyonlar için uygun çalışanlar belirlenmektedir.					
12	Çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü'nde mesleki geçmişleri farklı çalışanlara, farklı biçimlerde kariyer planlama desteği verilerek onların işletmeyle bütünleşmeleri sağlanmaktadır.					
13	Türk Telekom'da uygulanan kariyer planlama, motivasyonumu arttırmaktadır.					
14	Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü'nde, çalıştığım yöneticilerim tarafından kariyer planlama açısından desteklenmekteyim ve bu durum motivasyonumu artırıcı bir unsurdur.					
15	Çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü'nde uygulanan kariyer planlama; saygınlık, statü, güç, prestij, tanınma ve başarılı olma gibi ihtiyaçları karşılayarak, motivasyonumu arttırmaktadır.					
16	Çalıştığım Bölge/İl/Telekom Müdürlüğü'nde uygulanan kariyer planlama, yeteneklerimi ve becerilerimi kullanma imkanı verdiği için, motivasyonumu arttırmaktadır.					

EK 1 DEVAM: ANKET

II. BÖLÜM

SORU NO	SORULAR	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
17	Çalıştığım Bölge/il/Telekom Müdürlüğü'nde uygulanan kariyer planlama ile gereksinimlerim karşılanarak motivasyon artışı sağlanmaktadır.					
18	Çalıştığım Bölge/il/Telekom Müdürlüğü'nde kariyer planlama sürecinin tüm aşamalarında geri bildirim sağlanarak, üzerimde olumlu izlenim yaratılmakta ve motivasyonum artmaktadır.					
19	Çalıştığım Bölge/il/Telekom Müdürlüğü'nde kariyer planlama sürecinde tüm iletişim kanallarının açık tutulması, üzerimde olumlu etki yaratarak motivasyonumu arttırmaktadır.					
20	Kariyer planlama, çalıştığım Bölge/il/Telekom Müdürlüğü'nde terfi edeceğim ve yüksелеceğim pozisyonları bilmemi sağlayarak, motivasyonumu arttırmaktadır.					
21	Çalıştığım Bölge/il/Telekom Müdürlüğü'ndeki yöneticilerim, kariyer planlama sürecinde karşılaştığım sorunların çözümünde yardımcı olduğundan motivasyonumu arttırmaktadır.					
22	Türk Telekomun amaçları ile bireysel amaçlarımı birbirine uyumlaştıran kariyer planlama, motivasyonumun artmasını sağlamaktadır.					

ÖZGEÇMİŞ

Nihan Göksel, 21.07.1986 yılında Yalova'da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Yalova'da tamamladı. 2004 yılında başladığı Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisat bölümünü 2008 yılında bitirdikten sonra Türk Telekomünikasyon A.Ş. Yalova İl Müdürlüğü'nde Finans Uzman Yardımcısı olarak çalıştı. 2010 yılının Nisan ayında Türk Telekom Bursa Bölge Müdürlüğü'ne Süreç Yönetimi Uzman Yardımcısı olarak tayin oldu. Halen Türk Telekom'da Kalite Yönetim Sistemleri Yönetim Temsilcisi olarak çalışmaktadır. Ayrıca, Yalova Üniversitesi'nde yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.