

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMU KURUMLARINDA MEMUR UNVANIYLA ÇALIŞAN  
PERSONELİN KARIYER ALGISI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAKAN TUNCERLİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**KASIM 2014**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMU KURUMLARINDA MEMUR UNVANIYLA ÇALIŞAN  
PERSONELİN KARIYER ALGISI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAKAN TUNCERLİ**

**1203817403**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

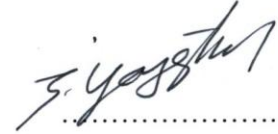
**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet TAYFUN**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203817403 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Hakan TUNCERLİ", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "KAMU KURUMLARINDA MEMUR UNVANIYLA ÇALIŞAN PERSONELİN KARIYER ALGISI" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

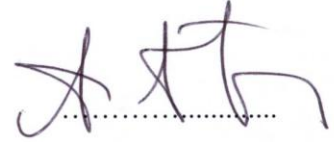
**Tez Danışmanı** : **Doç. Dr. Ahmet TAYFUN**  
**Gazi Üniversitesi**



**Jüri Üyeleri** : **Doç. Dr. İrfan YAZICIOĞLU**  
**Gazi Üniversitesi**



**Doç. Dr. Ahmet TAYFUN**  
**Gazi Üniversitesi**



**Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**



**Tez Savunma Tarihi:** 19 Kasım 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “KAMU KURUMLARINDA MEMUR UNVANIYLA ÇALIŞAN PERSONELİN KARIYER ALGISI” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



11/11/2014

Hakan TUNCERLİ

## ÖNSÖZ

“Kamu Kurumlarında Memur Unvanıyla Çalışan Personelin Kariyer Algısı” isimli bu tez Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kurallarına göre hazırlanmıştır.

Bu tezin hazırlanmasında bana yardımcı olan değerli hocam Doç. Dr. Ahmet TAYFUN başta olmak üzere, değerli dostum Halil ALPER’e, biricik kızım Kübra KADAM’a ayrıca her konuda benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen aileme teşekkür ederim.

Kasım 2014

Hakan TUNCERLİ

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ .....	ix
ŞEKİL LİSTESİ .....	xi
KISALTMALAR .....	xii
ÖZET .....	xiii
ABSTRACT .....	xv
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	1
<b>1. KARIYER OLGUSU</b> .....	1
1.1 Kariyerin Tanımı .....	1
1.2 Kariyer Olgusunun Tarihsel Gelişimi .....	2
1.2.1 Kariyer Olgusunun Önemi ve İçeriği .....	5
1.3 Kariyerin Etkilendiği Kavramlar .....	7
1.3.1 İş, Çalışma ve Çalışma Hayatı .....	7
1.3.2 Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi, Kariyer ile İlişkisi ve Bireysel İhtiyaçlar .....	9
1.4 Kariyer İle İlgili Kuramlar .....	13
1.4.1 Maslow'un İhtiyaçlar Kuramı .....	13
1.4.1.1 Maddî ihtiyaçlar .....	14
1.4.1.3 Manevî ihtiyaçlar .....	15
1.4.2 Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Güdüleme) Kuramı .....	16
1.4.3 Alderfer'in Vig (Erg) Kuramı .....	18
1.4.4 Tiedeman ve O'Hara'nın Kariyer Kararı Verme Kuramı .....	20
1.4.5 Schein'in Kariyer Değerleri (Career Anchors) Kuramı .....	20
1.4.6 Holland'ın Tipoloji Kuramı .....	21
1.4.7 Ginzberg ve Arkadaşlarının Gelişim Kuramı .....	24
1.4.8 Özellik - Faktör (trait and factor) Kuramı .....	26
1.4.9 Super'in Benlik Kuramı .....	27
1.5 Meslek ve Kariyer Seçimi .....	29
1.5.1 Kriterlerin Ortaya Konması .....	31
1.5.2 Bireyin Kendini Tanınması .....	32
1.5.3 Mesleklerin Tanınması .....	33
1.6 Kariyer Aşamaları .....	34
1.6.1 Keşif Aşaması (0–25 yaş) .....	35
1.6.2 Kurulma Aşaması (26–35 yaş) .....	35
1.6.3 Kariyer Ortası Aşaması (36–50 yaş) .....	35
1.6.4 Kariyer Sonu Aşaması (51–65 yaş) .....	36
1.6.5 Azalma(Emeklilik) Aşaması (65–75 yaş) .....	37
1.7 Kariyer Yaklaşımları .....	37
1.7.1 Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı .....	38
1.7.2 Sınırsız Kariyer Yaklaşımı .....	39

1.7.3	Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı .....	40
1.7.4	Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı .....	41
1.7.5	Portföy Kariyer Yaklaşımı .....	41
1.7.6	Esnek Kariyer Yaklaşımı .....	42
1.7.7	Çağdaş Kariyer Yaklaşımı .....	43
1.8	Kariyer Sistemleri .....	43
1.8.1	Kariyer Sisteminin Özellikleri .....	43
1.8.2	İşe Yönelik Kariyer .....	44
1.8.3	Bireye Yönelik Kariyer .....	44
1.9	Kariyer Engelleri .....	45
1.9.1	Gözden Düşme .....	45
1.9.2	İşten Çıkarılma .....	45
1.9.3	Stres ve Tükenmişlik .....	46
1.9.4	Engellenme .....	47
	<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	49
	<b>2. KARIYER PLANLAMASI, GELİŞTİRME VE YÖNETİMİ</b> .....	49
2.1	Kariyer Planlaması .....	49
2.1.1	Kariyer Planlamasının Tanımı .....	49
2.1.2	Kariyer Planlamasının Önemi .....	50
2.1.3	Kariyer Planlamasının Amacı .....	50
2.1.4	Kariyer Planlamasının Aşamaları .....	51
2.1.4.1	Örgütsel kariyer planlama .....	52
2.1.4.2	Bireysel kariyer planlama .....	55
2.1.4.2.1	Bireysel kariyer planlama evreleri .....	56
2.1.4.2.1.1	Kendini tanıma (özdeğerleme) .....	56
2.1.4.2.1.2	Fırsatları tanıma .....	56
2.1.4.2.1.3	Hedefleri belirleme .....	57
2.1.4.2.1.4	Planları hazırlama .....	57
2.1.4.2.1.5	Geri bildirim .....	57
2.2	Kariyer Geliştirme .....	58
2.2.1	Kariyer Geliştirme Kavramı .....	58
2.2.2	Kariyer Geliştirmenin Önemi .....	59
2.2.2.1	Birey açısından kariyer geliştirmenin önemi .....	60
2.2.2.2	Örgüt açısından kariyer geliştirmenin önemi .....	60
2.2.3	Örgütsel Kariyer Geliştirme .....	61
2.2.4	Bireysel Kariyer Geliştirme .....	61
2.3	Kariyer Yönetimi .....	62
2.3.1	Kariyer Yönetiminin Kavramı .....	62
2.3.2	Kariyer Yönetiminin Önemi .....	63
2.3.3	Kariyer Yönetiminin Amaçları .....	64
2.3.3.1	Genel amaçlar .....	64
2.3.3.2	Özel amaçlar .....	65
2.3.4	Kariyer Yönetiminin Faydaları .....	65
2.3.4.1	Kariyer yönetiminin kuruma sağladığı faydalar .....	65
2.3.4.2	Kariyer yönetiminin bireye sağladığı faydalar .....	66
2.3.5	Kariyer Yönetimini Etkileyen Faktörler .....	67
2.3.6	Kariyer Yönetiminin Süreci .....	68
2.3.6.1	Örgütsel kariyer yönetimi .....	68
2.3.6.1.1	Terfi (yükselme) .....	69

2.3.6.1.2	Örgütsel yedekleme .....	70
2.3.6.1.3	Transfer veya yer değiştirme (rotasyon) .....	70
2.3.6.1.4	İşten çıkarma .....	70
2.3.6.1.5	Emeklilik .....	71
2.3.6.2	Bireysel kariyer yönetimi .....	72
2.3.7	Kariyer Yönetim Modelleri .....	73
2.3.7.1	Akademik model .....	73
2.3.7.2	Klüp modeli .....	73
2.3.7.3	Futbol takımı modeli .....	74
2.3.7.4	Kale Modeli .....	75
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....		78
<b>3. TÜRK KAMU ALANINDA KARIYER</b> .....		78
3.1	Kamu Personeli Teriminin İçeriği .....	78
3.1.1	Hizmete Alınmaları Yönünden .....	79
3.1.2	Ücret Yönünden .....	79
3.1.3	Hizmet Süreleri Yönünden .....	80
3.1.4	Asli ve Yardımcı Hizmetlerde Çalışmalarına Göre .....	80
3.1.5	Uygulanan Hukuk Dalları Yönünden .....	80
3.2	Türk Kamu Personel Yönetiminin Temel İlkeleri .....	82
3.2.1	Liyakat .....	82
3.2.2	Kariyer .....	86
3.2.3	Sınıflandırma .....	87
3.3	Türkiye’de Kamu Personel Sistemi .....	91
3.3.1	Memur .....	91
3.3.2	Sözleşmeli Personel .....	91
3.3.3	Geçici personel .....	91
3.3.4	İşçi .....	91
3.4	Devlet Memurluğuna Giriş .....	93
3.4.1	Devlet Memurluğuna Giriş Şartları .....	94
3.4.1.1	Genel şartlar .....	94
3.4.1.2	Özel şartlar .....	94
3.4.2	Devlet Memurluğu Sınavı .....	95
3.4.2.1	Merkezi sınav .....	95
3.4.2.2	Merkezi sınavın kapsamı .....	96
3.4.2.2.1	A grubu kadrolar .....	96
3.4.2.2.2	B grubu kadrolar .....	96
3.4.3	İlerleme ve yükselme (terfi) .....	97
3.4.4	Görevde Yükselme Sınavı .....	98
3.4.4.1	Öğrenim düzeyi şartı .....	99
3.4.4.2	Hizmet süresi şartı .....	100
3.4.4.3	Sicil ve disiplin şartı .....	101
3.4.4.4	Görevde yükselme eğitimi şartı .....	101
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....		103
<b>4. KAMU KURUMLARINDA “MEMUR” UNVANIYLA ÇALIŞAN PERSONELİN KARIYER OLGUSUNA BAKIŞ AÇISININ İNCELENMESİ</b> .....		103
4.1	Araştırmanın Amacı .....	103
4.2	Araştırmanın Kapsamı .....	104
4.3	Araştırma Ölçeği .....	104
4.4	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	105



4.5	Araştırmanın Hipotezleri.....	105
4.6	Verilerin Analizi.....	107
4.6.1	Analiz Tekniğinin Seçimi .....	108
4.6.2	Güvenirlilik Analizi .....	109
4.7	Bulgular.....	109
4.7.1	Katılımcılara ilişkin Demografik Bulgular .....	109
4.7.2	Tanımlayıcı İstatistikler .....	112
4.7.3	Hipotezlerin Test Edilmesi .....	115
	<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b> .....	136
	<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	136
5.1	Sonuçlar.....	136
5.2	Öneriler .....	139
	<b>KAYNAKÇA</b> .....	141
	<b>EKLER</b> .....	156
	Ek-A: Anket Formu.....	157
	<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	161

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1</b>	: Geleneksel kariyer ile çok yönlü kariyerin karşılaştırılması .....	5
<b>Tablo 1.2</b>	: Çift faktör teorisi.....	19
<b>Tablo 2.1</b>	: Örgütsel ve bireysel kariyer planlaması karşılaştırması .....	52
<b>Tablo 3.1</b>	: Devlet personel daire başkanlığı personel sayıları 1980, 1986, 1996, 2001, 2007 .....	89
<b>Tablo 3.2</b>	: Kamu personelinin istihdam şekillerine göre dağılımı .....	91
<b>Tablo 4.1</b>	: Basıklık ve çarpıklık katsayıları .....	105
<b>Tablo 4.2</b>	: Güvenirlik düzeyleri .....	107
<b>Tablo 4.3</b>	: Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı .....	107
<b>Tablo 4.4</b>	: Katılımcıların gelir durumuna göre dağılımı .....	108
<b>Tablo 4.5</b>	: Katılımcıların çalışma süresine göre dağılımı .....	108
<b>Tablo 4.6</b>	: Katılımcıların çocuk sayısına göre dağılımı .....	108
<b>Tablo 4.7</b>	: Katılımcıların pozisyonlarına göre dağılımı .....	109
<b>Tablo 4.8</b>	: Katılımcıların medeni durumuna göre dağılımı.....	111
<b>Tablo 4.9</b>	: Katılımcıların öğrenim durumuna göre dağılımı .....	112
<b>Tablo 4.10</b>	: Katılımcıların yaşına göre dağılımı .....	112
<b>Tablo 4.11</b>	: Katılımcıların yanıtlarına ilişkin ifadelerin dağılımı .....	113
<b>Tablo 4.12</b>	: Çalışanların cinsiyetlerine göre ücret dışı faktörleri algılama farklılıkları .....	115
<b>Tablo 4.13</b>	: Çalışanların çalışma sürelerine göre ücret dışı faktörleri algılama farklılıkları .....	116
<b>Tablo 4.14</b>	: Çalışanların medeni durumlarına göre ücret dışı faktörleri algılama farklılıkları .....	117
<b>Tablo 4.15</b>	: Çalışanların öğrenim durumlarına göre ücret dışı faktörleri algılama farklılıkları .....	117
<b>Tablo 4.16</b>	: Çalışanların yaşlarına göre ücret dışı faktörleri algılama farklılıkları .....	118
<b>Tablo 4.17</b>	: Çalışanların cinsiyetlerine göre eğitimi algılama farklılıkları .....	119
<b>Tablo 4.18</b>	: Çalışanların çalışma sürelerine göre eğitimi algılama farklılıkları .....	119
<b>Tablo 4.19</b>	: Çalışanların medeni durumlarına göre eğitimi algılama farklılıkları .....	120
<b>Tablo 4.20</b>	: Çalışanların öğrenim durumlarına göre eğitimi algılama farklılıkları .....	121
<b>Tablo 4.21</b>	: Çalışanların yaşlarına göre eğitimi algılama farklılıkları .....	121
<b>Tablo 4.22</b>	: Çalışanların cinsiyetlerine göre dengesiz dağılımı algılama farklılıkları .....	122
<b>Tablo 4.23</b>	: Çalışanların çalışma sürelerine göre dengesiz dağılımı algılama farklılıkları .....	123

<b>Tablo 4.24</b>	: Çalışanların medeni durumlarına göre dengesiz dağılımı algılama farklılıkları .....	123
<b>Tablo 4.25</b>	: Çalışanların öğrenim durumlarına göre dengesiz dağılımı algılama farklılıkları .....	124
<b>Tablo 4.26</b>	: Çalışanların yaşlarına göre dengesiz dağılımı algılama farklılıkları .....	125
<b>Tablo 4.27</b>	: Çalışanların cinsiyetlerine göre adaleti algılama farklılıkları.....	125
<b>Tablo 4.28</b>	: Çalışanların çalışma sürelerine göre adaleti algılama farklılıkları .....	126
<b>Tablo 4.29</b>	: Çalışanların medeni durumlarına göre adaleti algılama farklılıkları .....	127
<b>Tablo 4.30</b>	: Çalışanların öğrenim durumlarına göre adaleti algılama farklılıkları .....	127
<b>Tablo 4.31</b>	: Çalışanların yaşlarına göre adaleti algılama farklılıkları .....	128
<b>Tablo 4.32</b>	: Çalışanların cinsiyetlerine göre sorumluluk algılama farklılıkları .....	129
<b>Tablo 4.33</b>	: Çalışanların çalışma sürelerine göre sorumluluk algılama farklılıkları .....	129
<b>Tablo 4.34</b>	: Çalışanların medeni durumlarına göre sorumluluk algılama farklılıkları .....	130
<b>Tablo 4.35</b>	: Çalışanların öğrenim durumlarına göre sorumluluk algılama farklılıkları .....	131
<b>Tablo 4.36</b>	: Çalışanların yaşlarına göre sorumluluk algılama farklılıkları .....	131
<b>Tablo 4.37</b>	: Çalışanların cinsiyetlerine göre ücret algılama farklılıkları .....	132
<b>Tablo 4.38</b>	: Çalışanların çalışma sürelerine göre ücret algılama farklılıkları .....	133
<b>Tablo 4.39</b>	: Çalışanların medeni durumlarına göre ücret algılama farklılıkları .....	133
<b>Tablo 4.40</b>	: Çalışanların öğrenim durumlarına göre ücret algılama farklılıkları .....	134
<b>Tablo 4.41</b>	: Çalışanların yaşlarına göre ücret algılama farklılıkları.....	135

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1.1</b>	: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi.....	16
<b>Şekil 1.2</b>	: Mesleki Kişilik Modeli .....	24
<b>Şekil 1.3</b>	: Kariyer Evreleri Modeli .....	34
<b>Şekil 1.4</b>	: Örgütsel çift basamaklı kariyer aşamaları.....	39
<b>Şekil 1.5</b>	: Engellenme sonucu bireyde oluşan olumsuz gelişmeler.....	47
<b>Şekil 2.1</b>	: Örgütlerde kariyer planlama süreci. ....	53
<b>Şekil 2.2</b>	: Bireysel kariyer planlama süreci. ....	58
<b>Şekil 2.3</b>	: Gutteridge'nin kariyer geliştirme modeli.....	59
<b>Şekil 2.4</b>	: Kariyer sistemleri modeli.....	76
<b>Şekil 2.5</b>	: Örgütlerin sınıflandırılması.....	77

## KISALTMALAR

<b>s.d.</b>	:	Serbestlik Derecesi
<b>F</b>	:	Test İstatistik Değeri
<b>t</b>	:	Test İstatistik Değeri
<b>Z</b>	:	Tablo Değeri
<b><math>\pi</math></b>	:	Ana Kitleye İlişkin Olasılık
<b>e</b>	:	Örneklem Hatası
<b><math>\bar{x}</math></b>	:	Aritmetik Ortalama
<b>S.S.</b>	:	Standart Sapma
<b>p</b>	:	Anlamlılık Düzeyi
<b>SPSS</b>	:	Statistical Package for the Social Sciences
<b>T.B.M.M.</b>	:	Türkiye Büyük Millet Meclisi
<b>T.M.O.</b>	:	Toprak Mahsulleri Ofisi

## ÖZET

### KAMU KURUMLARINDA MEMUR UNVANIYLA ÇALIŞAN PERSONELİN KARIYER ALGISI

TUNCERLİ Hakan

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet TAYFUN

Ekim-2014, 180 Sayfa

Bu çalışma, kamu kurumları ele alınarak mevcut yasalar ve yönetmeliklerin sınırlarını aşmadan, bireylerin ve kurumların kariyer planlama süreçlerinin hangi aşamada olduğunu anlamak ve kamu personelinin kariyer olgusuna bakış açısını değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırma ampirik bir çalışma niteliğinde olduğundan, uygulamalı araştırmalarda kullanılan araçlardan ilki olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında bu konuda daha önceden yapılmış teorik çalışmalardan faydalanılmıştır. Anket formu 27 sorudan oluşmakta olup, sorular Ebru Kurtoğlu'nun 2010 yılında yapmış olduğu Yüksek Lisans Tezinden alınmıştır. Meyer-Allen tarafından geliştirilen 5 noktalı Likert tipi ölçek olan üç bileşenli 'örgütsel bağlılık modeli' ölçeği kullanılmıştır. Bilindiği üzere Likert Sistemi 'Kesinlikle Katılmıyorum (1)', 'Katılmıyorum (2)', 'Kısmen Katılıyorum (3)', 'Katılıyorum (4)', 'Kesinlikle Katılıyorum (5)' şeklinde beşli cevap tekniği içeren bir sistemdir.

Bu araştırma Ankara ili merkez sınırları içerisindeki kamu kurumlarının (TBMM, TMO Genel Müdürlüğü, Ekonomi Bakanlığı) Genel İdare Hizmetler Sınıfında memur, sekreter, şef gibi unvanlarda çalışan personele uygulanmıştır.

Araştırmanın sonunda Kamu personelinin kariyer hedeflerinde terfi / ilerleme olanaklarının bilinmesi ve yükselmelerde adil ve liyakate uygun davranılması çalışma etkinliğini artıracığı, Kamu Kurumlarında kamu çalışanlarının

ilerleyecekleri kariyer yollarının belirli olması, görevde yükselmelerin adil ve fırsat eşitliği sağlayacağı, Ayrıca terfi imkânı tüm personele sağlandığı takdirde personelin kendini yenilemek zorunda hissedeceği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** kariyer yönetimi, kamu çalışanları, demografik farklılıklar

## **ABSTRACT**

### **THE PERCEPTION OF A CAREER FOR STAFF OFFICER WORKS IN THE PUBLIC INSTITUTIONS**

TUNCERLİ Hakan

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assoc Professor Ahmet TAYFUN

October-2014, 180 Pages

This study is carried out in order to understand at what stage individuals' and institutions' career planning process is and to evaluate public officials' point of view about career phenomenon, assessing public institutions within the border of current acts and regulations.

Since the research is an ampirical study, survey method which is the first method of applied researches was utilised. The previous theoretical studies was used for preparing the survey forms. The form consists of 27 questions and it is adopted from Ebru Kurtoglu's post-graduate dissertation that was written in 2010. "Organisational Loyalty Modal" with 3 components which is 5 point Likert-Type scale that was developed by Meyer-Allen, was used. As is known, Likert system comprises answer technique that has 5 answers as follows: "I totally disagree (1)", "I disagree (2)", "I partially agree (3)", "I agree (4)", "I totally agree (5)".

The research was applied to staff such as public officers at general administratory services, secretaries, chiefs who work at public institutions within the central Ankara (Turkish Parliament, Turkish Grain Board, Ministry of Economy).

To conclude the following findings have been reached: Work efficiency will increase in the career goals of public officers provided that promotion/improvement possibilities is known, and fair treatment and competence is observed for promotion. When career path public officers will follow is clearly known in public



institutions, promotion at work will be fair and provide equal opportunities. In addition, when promotion possibility covers all officers, officers will feel that they have to renew themselves.

**Key Words:** carier management, public officer, demographic difference

## GİRİŞ

Bir ülkenin kalkınması, gelişmesi ve geleceğe yönelik doğru adımlar atabilmesi, ancak bünyesinde bulundurduğu kamu kurum ve kuruluşlarının verimli çalışması ve kamu hizmetinin yerine getirilmesi noktasında merkezi rol oynayan çalışanlarına hak ettiği değerin verilmesiyle mümkündür. Ülkemizde, siyasi otoritelerin kamu kurumlarının verimsizliğini gerekçe göstererek özelleştirmelere yönelmesinin temelinde yatan sebeplerden biri de, kamudaki kariyer planlamasının doğru şekilde yapılamadığı gerçeğidir.

Bugün ülkeleri ve toplumları ekonomik ve sosyal refaha götürecek en önemli yatırımın, insan gücüne yapılan yatırım olduğundan kimse kuşku duymamaktadır. Çünkü artık ülkelerin zenginlikleri para ile ya da doğal kaynakların zenginliği ile değil, bilgi ve insan kaynaklarının zenginliği ile ölçülmektedir. Bu gerçeğin farkına varabilen, gelişmiş ve gelişmekte olana tüm ülkeler, günümüzde yaşanan hızlı gelişmelere ayak uydurabilmek için, var güçleri ile çalışmakta ve bilgi toplumunun temel taşı olan insan gücünü her şeyin önüne çıkarmaktadırlar. Nitelikli ve donanımlı insan gücü yetiştirmeye yatırım yapan bir ülke, geleceğini teminat altına alma yolunda en önemli adımlardan birini atmış demektir.

Kamu kurumlarının etkinliği kurumların amaçlarına ve belirlenmiş hedeflerine ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetler sonucunda, bu amaç ve hedeflere ne derecede ulaştığının ölçüsüdür. Kamu kurumlarında etkinlik ve verimliliğin sağlanması kamu kaynaklarının etkin kullanımı ile ilgili olup en önemli unsur insan kaynağıdır. Bunun yanında kurumlarda israfın önlenmesi, kamuda merkeziyetçi yönetim tarzının yerini yetki devrinin alması, ücret sisteminde adalet, bürokratik engellerin kaldırılması, yönetimin şeffaf ve hesap verilebilir olması ve kamuda performans yönetiminin uygulanabilmesi etkinliği artırır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KARİYER OLGUSU

#### 1.1 Kariyerin Tanımı

Türkçeye ‘carriere’ sözcüğünden geçen kariyer kavramı, Fransa’nın güneyinde konuşulan Romen kökenli Provençal dilinde ‘carriera’(araba yolu) anlamında kabul görmüştür. Kariyer, Fransızca’da meslek, diplomatik kariyer, aşılması gereken mesleki bir pozisyon, yaşamda izlenen bir yol, araba yarışında etrafı çevrili alan gibi anlamlarda da kullanılmaktadır (Şimşek vd., 2004: 10).

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde ise kariyer, genellikle tek bir iş alanında, dikey olarak ilerlenebilecek ve yapılan uğraşta uzmanlaşılacak işleri tanımlamaktadır.

Geniş anlam ve kullanıma sahip olan kariyer; yüksek gelir arzusu, sorumluluk alma, toplumsal statü, saygınlık ve güç elde etme fikrini ifade eder. Diğer bir görüş ise kariyeri, kişinin yaşamı boyunca edindiği işe yönelik deneyim ve faaliyetler ile ilgili algıladığı tutum ve davranışlar dizisi şeklinde tanımlamaktadır. Kariyer, bireyin yaşamı boyunca sürdürdüğü işiyle ilgili pozisyonlar dizisi olarak da tanımlanabilir.

Genel anlamda kariyer, yaşam boyu süren bir uğraştır, bir iştir. Öznel anlamda ise, genç yaşlarda ilerlemek amacıyla başlanılan ve emekliliğe kadar sürdürülen bir uğraştır. Yapılan değişik tanımlamalar kariyeri, işgal edilen makam içinde bulunan pozisyonun bir sonucu olarak belirtmektedir. Bu nedenle kariyer kavramı farklı biçimlerde yorumlanabilir:

1. İlerleme olarak kariyer, çeşitli görevler arasında dikey hareketliliği,
2. Meslek olarak kariyer, çeşitli işler arasındaki dikey hareketliliği,
3. Yaşam boyu yapılan işler dizini olarak kariyer, bireyin yaptığı işlerin bütününe kapsamaktadır (Ereş ve Çalık, 2006: 31).

Kariyer, günlük konuşmada da birçok anlamda kullanılır. “Kariyer yapmak”, “kariyer geliştirmek”, “kariyer sahibi”, “kariyerinin başında” gibi kullanımlarda kariyerin, iş yaşamında ilerleme veya ileri bir konumda bulunma anlamında kullanıldığını görmekteyiz. Kariyer kelimesi, günlük hayatta çok sık kullanılan bir kavramdır. Kariyer sözcüğü kullanıldığı zaman herkesin aklında değişik kavramlar canlanır. Bazen kişinin kendisini belirli bir uzmanlık alanına adanması, bazen de aralarında birtakım ilişkiler bulunan bir dizi işlerde çalışmak anlamında kullanıldığı görülmektedir. Kişi açısından kariyer kelimesi, iş' den çok daha fazla bir anlam taşımaktadır. Ancak hangi anlamda kullanılırsa kullanılsın, kariyer kelimesinin bir ölçüde "başarı derecesini" çağrıştırdığı dikkati çekmektedir. Kariyer, bir kişiye başarıya duygusu verir (Tortop, 1994: 32).

Örgütsel ve yönetsel alandaki değişimlere bağlı olarak kariyer kavramının anlamı da değişmektedir. Son zamanlara kadar, hep ilerleme anlamında kullanılırken, artık sadece ilerleme anlamına gelmemektedir. Kariyerin günümüzdeki anlamını, iş deneyimleri sonucu ilerleme yerine, bilgi kazanılan bir süreç olarak kabul eden bir yaklaşım yaygınlaşmaktadır. Bu süreçte kazanılan bilgi, bireyin iş deneyimleri sırasında kazandığı becerileri, uzmanlığı ve ilişkiler ağını da içine almaktadır (Erdoğmuş, 2002: 530).

Yapılan bu tanımlamalar kariyeri, kişinin yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bütünü olarak kabul etmektedir. Burada önemli olan sadece kişinin üstlendiği ve sürdürdüğü iş değil, bu işlerin kendisine verilmesinden sonra işe yönelik beklenti ve amaçlarını gerçekleştirebilmesinde gerekli olan eğitim ve edindiği bilgi ve becerileri işe koşarak örgütte ilerleyebilmesidir. Ancak kariyeri, sadece örgüt içinde dikey bir ilerleme olarak görmemek gerekmektedir. Birey aynı pozisyonda bilgi ve becerilerini artırarak da kariyerini geliştirebilir. Bununla birlikte kariyeri örgüt içinde dikey ilerleme olarak kabul edip bireyler için bu durumu başarılı ya da başarısız olarak görmek yanlış olacaktır. Çünkü kariyer ilerlemesi aynı pozisyonda kalıp bireysel gelişimini sağlayan, kendini geliştiren çalışanlar içinde geçerlidir (Ereş ve Çalık, 2006: 31).

## **1.2 Kariyer Olgusunun Tarihsel Gelişimi**

Kariyer kavramı, 16. Yüzyıldan bu yana işlenmeye başlamakla birlikte, 1956 yılında Anne Roe'nun “ Meslekler Psikolojisi ” adlı kitabında tanımlanmıştır.

Roe'dan sonra 1957 yılında Donald Supper, “ Kariyer Psikolojisi ”, 1963 yılında Triedman ve Ohara'nın “ Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlanması ”, 1966 yılında John Holland'ın “ Meslek Tercihi Teorisi ” kitapları ile kariyeri tamamlamış ve kariyer kavramı tartışılır duruma gelmiştir. Kariyer kavramı bu dönemde geleneksel bir bakış açısıyla değerlendirilmesine karşın, yapılan araştırmalar doğrultusunda kavramın tanımı ve kapsamı değişime uğramıştır (Ereş ve Çalık, 2006: 36).

1970'li yıllardan bu yana kariyerin ve insan yaşamının nasıl gelişim ve değişim gösterdiği, bilim adamlarının daha yoğun bir biçimde ilgi odağı olmuştur. 1980'lerden sonra ise (Şimşek vd., 2004:5) daha ılımlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları yapılmış, farklı bir bakış açısıyla çalışmalar daha geniş bir personel grubuna yayılmıştır (Ergin, 2002:30). Kariyer kavramının ele alınması ile birlikte kariyer planlaması ve yönetimi, kariyer aşamaları, kariyer geliştirme, kariyer seçimi, kariyer platosu ve kariyer danışmanlığı gibi kavramlar da literatüre kazandırılmıştır (Tunç – Uygur, 2001:2).

Örgütsel yapıların küçülmesi ve basıklaşması, çalışanların eğitim ve beklentilerindeki değişimler, kariyerin anlamının değişmesine neden olmuştur. Son zamanlara kadar kariyer genellikle ilerleme anlamında kullanılırken, artık kariyer sadece ilerleme anlamına gelmemektedir. Günümüzde kariyer, işin yeniden yapılandırılması yoluyla birey için anlamlı ve psikolojik olarak bireyi tatmin edici bir süreç anlamına da gelmektedir. Bu süreçte, çapraz fonksiyonlar ve yatay transferler kullanılarak bireyin kariyerinin çeşitlenmesi ve büyümesi sağlanmaktadır (Erdoğan, 2003: 12).

Yirminci yüzyılın ortalarında başlayan geleneksel kariyer anlayışı son on beş yılda yaşanan hızlı değişimlerin etkisiyle sona ermiştir. Çeşitli çevresel faktörlerin bir araya gelmesiyle büyük ölçekteki firmalar, ilişkisel psikolojik sözleşme yerine işe yönelik psikolojik sözleşmeye yönelmeye başlamışlardır. Örgütler istenilen becerilerde istenilen pozisyonlar için iş gücü arayışına girmişlerdir. Bununla birlikte örgütte küçülme (downsizing), yeniden yapılanma gibi dönüşümlerle ilgilenmeye başlamışlardır. Bu durum çalışanları, kendilerini sürekli geliştirmeye, sürekli öğrenmeye, bireysel kariyer planları yapmaya yönlendirmiştir. Küreselleşmenin de etkisiyle kariyer kavramı giderek sadece meslekte ilerleme olarak tanımlanmaktan çıkmış ve farklı boyutlarda ele alınmaya başlamıştır.

Kariyer üzerine oluşturulan yeni anlayış ise kariyeri “ çok yönlü kariyer ” tanımı ile açıklamaktadır. Çok yönlü kariyer; kişinin kabiliyetleri ve ilgilerindeki değişimler ile iş ortamındaki değişimler ve değerlendirmelere göre değişen kariyer olarak tanımlanmaktadır. Klasik kariyer tanımı ile karşılaştırıldığında, bireyin kariyerini yönetmede asıl sorumluluğu kendisinin aldığı görülmektedir. Bu kariyer anlayışında birey, örgütsel beklentilerinin dışında kendi sorumluluklarının farkındadır. Birey kendini geliştirdiği sürece kariyerinde ilerleyeceğini düşünmekte ve buna göre hareket etmektedir.

**Tablo 1.1:** Geleneksel kariyer ile çok yönlü kariyerin karşılaştırılması.

Boyut	Geleneksel Kariyer	Çok Yönlü Kariyer
Hedef	Terfi-maaş zammı	Psikolojik tatmin
Psikolojik anlaşma	İş güvencesi	Esneklik, işe yararlık
Yer değiştirme	Dikey	Yatay
Model	Doğrusal ve uzman	Sarmal ve geçici
Uzmanlık	Nasılı bil	Nasılı öğren
Gelişme	Formal eğitime aşırı güven	İlişkiler ve iş tecrübelerine daha çok güven
Yönetim sorumluluğu	Örgüt	Personel
Temel değerler	İlerleme, güç	Özgürlük, gelişme
Hareket düzeyi	Düşük	Yüksek
Davranış boyutu	Örgütten sorumluyum.	Kendimden sorumluyum.
	Örgütü farkındalık.	Kendini farkındalık.
	Ne yapmam gerekir?	Ne yapmak istiyorum?

Tablo 1,1’den anlaşılacağı üzere geleneksel kariyerde “örgüt” merkeze alınırken, çok yönlü kariyerde “ birey ” merkeze alınmaktadır. Çok yönlü kariyerde birey görevinin dışında başka bir görevi denemek üzere isteyebilir. Bu görevlendirme ile yeteneklerini geliştirmeye, kullanmaya fırsat bulacaktır. Bu kariyer örgüt yapıları da değiştiğinden örgütte sadece dikey ilerleme olmayıp artık yatay geçişler de söz konusudur. Örgütlerde yataylama eğilimi, personel sorumluluklarını da artırdığından artık bu örgütlerde psikolojik sözleşme “ işe

yararlık “ olarak algılanmaktadır. Çok yönlü kariyerin önemli bir özelliği de duruk bilgi kalıplarına bağlı kalmak yerine sürekli öğrenme eğilimidir. Sürekli öğrenme eğilimi, öğrenen örgüte sürüklemektedir (Ereş ve Çalık, 2006: 37).

### **1.2.1 Kariyer Olgusunun Önemi ve İçeriği**

Bir insanın kariyeri birçok nedene dayalı önem kazanır. Bireyin kimliğini, toplumsal durumunu ve statüsünü oluşturmaya yardım eder. Bu bağlamda insan yaşamı için bir odak ve anlam teşkil eder. Birçok meslek insanlarla yakınlaşmayı gerektirdiğinden bu yönüyle de sosyal bir anlam taşır. Bununla birlikte yaşamını sürdürebilmesinde psikolojik olarak iş doyumunun sağlanmasında, kişiliğin gelişmesinde kariyerin etkili olduğu anlaşılmaktadır (Ereş ve Çalık, 2006: 32).

Kariyer kavramı, hem çalıştıkları organizasyonlarda başarılı olabilmek için mücadele eden bireyler, hem de çalışanlarının kariyerlerini planlamalarına yardımcı olan organizasyonlar için önem taşımaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:143).

Bireyin kariyerinde söz sahibi olan sadece yönetim değildir. Kariyeri bir örgüte üye olmakla kazanılan bir kazanım şeklinde sınırlanamamak gerekir. Birey iş dışındaki faaliyet ve yaşantıları ile kariyerine katkı yapabilmekte hatta hızla değişen günümüz dünyasında, birden fazla kariyere sahip olabilmektedir (Akat vd., 1994: 409).

Bireylerin kariyerleri, kimliklerini, toplumsal durumlarını ve statülerini oluşturmalarına yardım etmesi ve yaşamları için bir odak noktası teşkil etmesi gibi birçok nedenden dolayı önem kazanmaktadır. Zira birçok meslek bireylerle yakınlaşmayı gerektirdiğinden, bu yönü ile sosyal bir anlam taşımaktadır. Meslek, yaşamın sürdürülebilmesi için gerekli olan maddi gücü elde etmenin de etkin bir aracıdır. Ayrıca psikolojik olarak iş doyumunun oluşmasında kişiliğin gelişmesinde de etkili olduğu anlaşılmaktadır (Aytaç, 1997: 21). Bireye sağladığı bu kazanımlardan başka, bir işletmede kariyer sisteminin olması, günümüz işletmelerindeki iş güvence sistemlerindeki kayganlığa karşı iyi bir rekabet ya da üstünlük stratejisi olacaktır. Çalışanlarına mesleklerinde ilerleme ve yükselme için gerekli alt yapıyı hazırlayan işletmeler bu kurumsal yapılarından dolayı, genç ve dinamik adayları kuruma çekmede, kaliteli personelin de kurumda kalmasını sağlamada başarılı olacaktır (Kozak, 2001: 17).

Kariyer, bireyin yaşamında özel bir anlam ifade eder. Bireyin çalışma ortamı, birçok insanla iletişimde bulunması ve onlarla işbirliği içinde çalışması bir mesleğin sosyal yönünü oluştururken, bu meslek sayesinde sağlayacağı iş doyumunu psikolojik yönünü oluşturur.

Kariyer, bireyin iş yaşamı süresince işiyle ilgili deneyim ve tutumlarını, ihtiyaçlarını giderme isteğini kapsamaktadır. Bununla birlikte kariyerin kapsamı, kişiden kişiye değişiklik gösterir. Ancak kariyerin kapsamının odak noktasını, ihtiyaçların giderilmesi oluşturur. Kariyer, bireyin ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda belirlediği hedeflerini gerçekleştirebilmesiyle ilgilidir. Bu nedenle kariyeri sosyolojik, psikolojik ve ekonomik açıdan değerlendirmek gerekmektedir (Ereş ve Çalık, 2006: 32).

Kariyer, çok uzun bir zamana yayılan, kişinin sadece iş hayatını değil onun tüm yaşamını kapsayan ailesini, alışkanlıklarını, toplumsal etkinliklerini ve diğer uğraşlarını da içine alan bir kavramdır (Okakin, 2008: 134).

Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve beceri, davranış ve tutumlarını kullanarak toplum içinde aldığı iş rolüne ilişkin beklenti, amaç duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesini ve böylece sahip olduğu bilgi yetenek ve çalışma arzusunun daha da geliştirilmesini kapsayan bir süreçtir (Erdoğan, 2008: 160).

Kariyer iki yönlü bir kavram olarak incelenebilir. Birincisi, kişinin iş yaşamı sürecindeki az ya da çok başarısını tanımlar. Kariyerin bu yanı açıkça görülebilir ve objektif olarak ölçülebilir. Kariyerin bu özelliği, bireyin “ nesnel kariyeri” olarak tanımlanır. İkincisi, bireyin iş yaşamının tüm koşulları kapsamında; kariyerini, işini bireysel olarak değerlendirmesidir. Kariyer kavramının bu ikinci yanı kişinin “ öznel kariyeri ” olarak tanımlanır.

Öznel kariyerde, birey mesleki becerilerini geliştirerek bir kariyer edinebilir. Bu objektif ölçütlerle ilgilidir. Bunun tersine nesnel kariyer ise bireyin kendi durumunu algılaması ile ilgilidir ve kariyer sürecinde bu algılamalar değişiklik gösterebilir. Bir kariyerin tanımlanmasında hem objektif ölçütler hem de bireyin kendini algılaması önemlidir. Çünkü hem nesnel hem de öznel kariyerin temelinde bireyin kendisi yer alır. Her iki kavramda bireyin geleceği hakkında bilgi verir, kariyerinden elde edeceği başarı ve doyumunu en üst düzeye çıkarmayı ve kariyerini yönetmede çeşitli faaliyetlerde bulunabileceğini açıklar. Kariyer kavramının bu iki



boyutunun en önemli özelliği ise yöneticilerin çalışanlarına bu faaliyetlerinde yardımcı olmaları gerektiğini vurgulamasıdır (Ereş ve Çalık, 2006: 33).

### **1.3 Kariyerin Etkilendiği Kavramlar**

#### **1.3.1 İş, Çalışma ve Çalışma Hayatı**

Var olduğu günden bu yana, sahip olduğu her türlü kazanımın, yaşadığı dönem ve coğrafyaya bağlı olarak değiştiği insan, iş, çalışma ve çalışma hayatı gibi kavramlar ile iç içe bir hayat sürmüştür. Her ne kadar bu kavramlara ait yaklaşımlar, bakış açıları, işin yerine getirilmesinde kullanılan araçlar, zamana ve o günkü teknolojiye bağlı olarak değişiklikler gösterse de, bir iş, bir meslek sahibi olma gerekliliği bu değişikliklerden etkilenmemiştir. Tamamen beden gücüne bağlı emek-yoğun iş yaşamından, zamanı etkili ve verimli kullanma temeline dayanan bilgi ve teknolojinin egemen olduğu bir döneme geçilmiştir. Değişen dünya, sahip olduğu edimlerle çerçevesinde insanın çalışma hayatına bakış açısını da yaşadığı çağa paralel olarak değiştirmiştir.

İş kavramı örgüt yönetimi alanında sık rastlanan bir terimdir. Örgütü amaçlarına ulaştıracak unsurların sorumlu olduğu bu kavram, çeşitli boyutlarda ele alınıp tanımlanabilir. Fiziksel alanda iş, bir nesneyi dışsal bir güç ile belirli bir yönde ve mesafede hareket ettirmek için uygulanan enerjinin transferi ölçüsüdür. Ekonomik anlamda iş, bireyin yaşantısını sürdürmek ya da belirli düzeye yükseltmek amacıyla ortaya koyduğu bedensel ve düşünsel çabadır. Psikolojik anlamda iş, iş görene saygınlık ve doyum sağlayan bir olgudur. Sosyal anlamda ise iş, bireyler arası ilişkilerin kurulmasına, toplum içinde toplumsal kuralların öğrenilmesine yardımcı olan bir unsurdur. Diğer bir ifadeyle iş, “diğer insanlar için önem ve değer taşıyan bir üretim faaliyeti” olarak tanımlanmaktadır. Genel anlamda iş, bireyin yaşamını sürdürmek, ekonomik gelir elde etmek, topluma katkıda bulunmak gibi amaçlarla, bilgi, beceri ve yeteneklerini çalışma yaşamının gerektirdiği doğrultuda fiziksel ve zihinsel aktivitelerini kullanarak gerçekleştirdiği bir etkinlik ve üretim sürecidir (Ereş ve Çalık, 2006: 29).

İşin oyun çabasından ayrılabilmesi için bir içeriğinin olması, başarıya ulaşmak için yetenek, deneyim gibi bazı nitelikleri gerektirmesi ve başarı karşılığı ücret, terfi gibi çeşitli getiri veya ödüllerin bulunması gerekecektir (Yüksel, 1997: 73).

Çalışma ve iş kavramlarının organik bir bağ ile sıkı sıkıya birbirine bağlı olmasına karşın, iş ve meslek kavramları birbirinden ayrı ve karıştırılmaması gereken iki kavramdır.

İş, zaman içinde kazanılmış bilgi ve yeteneklerin icra safhasıdır. Meslek ise, insanlara faydalı mal veya hizmet üretmek ve karşılığında bir gelir elde etmek için yapılan, belli bir eğitimle kazanılan ve kuralları toplumca belirlenmiş faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Birçok lisans ve lisansüstü eğitim görmüş kişinin, meslek sahibi olmalarına karşın, iş sahibi olamamalarını örnek olarak gösterebiliriz.

Çalışma ise, bireyin zihinsel ve bedensel gücünü belli bir amaca yönelik olarak, planlı bir şekilde kullanabilmesidir. Çalışma kavramı, çeşitli yaklaşımlarla birlikte ele alınabilir. Ekonomik açıdan çalışma, bireyin yaşamını sürdürmesinde bir gelir elde etme unsurudur. Bununla birlikte örgütsel bağlamda çalışma, üretilen hizmet veya malın değeri ile ilgilidir. Psikolojik açıdan çalışma, birey ile görevi arasındaki ilişkiyi içermektedir. Bireysel özellikler ile çalışma ortamı arasındaki uyum, psikolojik doyumu sağlayacaktır. Sosyolojik açıdan ise çalışma kavramı, bireyin toplumsal uyum düzeyi ile örgüt yapısı ve düzenini karşı karşıya getirmektedir. Başka bir ifadeyle takım çalışmasını içermektedir (Ereş ve Çalık, 2006: 30).

Hızla gelişen ve değişen modern dünyada, üretilen mal ve hizmetin kapsamı da niteliği de baş döndürücü bir hızla değişmeye devam etmektedir. Bu değişimlerin odağındaki insan, kendi isteğine bağlı olmaksızın yeni çalışma hayatına ve şartlarına uyum göstermek zorunda kalmıştır. Uyum sürecinin en kolay ve en hızlı şekilde gerçekleşmesi ise, çalışma karşılığındaki her türlü beklentisinin ve ihtiyaçlarının giderilmesi ile doğru orantılıdır. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan biri de, insanların herhangi bir alanda çalışma arzusunun, sadece maddi ihtiyaçlarını karşılama ihtiyacı ile açıklanamamasıdır. İnsanın, içinde yaşamış olduğu toplum tarafından takdir edilme, onlara faydalı olma ve başarılı olma gibi psikolojik ve sosyolojik gereksinimleri de vardır.

Çalışma kavramının boyutları değerlendirildiğinde; sosyolojik, psikolojik ve ekonomik kavramları içerdiği anlaşılmaktadır. Kariyer de bu kavramlarla yakından ilişkilidir. Kariyer, çalışma sonucu elde edilen deneyimlerden meydana gelir. Deneyimler ise, bireyin çalışma süresince gelişen değerlerinden, beklentilerinden, duygu ve ihtiyaçlarından oluşur. Birey, aynı iş yerinde bir kariyer girişiminde

bulunabilir. Bir diğeri, farklı örgütlerde, farklı işlerde, çalışmak isteyebilir. Bir başkası ise, kendi iş yerinde çalışmayı tercih eder. Ancak her biri, bireyin kendi duyguları, değer ve beklentileriyle “kariyer” i tanımlar. Bu nedenle çalışma ve kariyer birbiriyle yakından ilişkilidir. Hemen hemen aynı kavramları içine alır, örgütsel ve bireysel açıdan değerlendirir. Çalışma ve kariyer bireyin çalışma yaşamına ilk adımını atmasıyla başlar ve çalışma yaşamının bitiminde sona erer. Her ikisi de bireyin mesleği ile yetkinliğine önem verir (Ereş ve Çalık, 2006: 34).

İş ve kariyer arasındaki kavramsal bağ tamamen işgörenin psikolojisi ile ilgilidir. Eğer işgören yalnızca hayatını idame ettirebilmek adına alacağı ücret açısından yaklaşıyorsa işe, geleceğe dönük olarak herhangi bir kariyer endişesinden bahsedilemez. Ancak yaptığı iş ile birlikte kendi gelişimini artırma, mesleğinde ilerleme, topluma faydalı olma, başarılı olma gibi kaygıları da taşıyorsa o zaman kariyere bahsedilebilir.

### **1.3.2 Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi, Kariyer ile İlişkisi ve Bireysel İhtiyaçlar**

Günümüzde örgütler hayatta kalabilmek, pazar paylarını korumak ya da arttırmak için büyük bir rekabet içindedir. Bu rekabette bir üstünlük yakalayan örgütler aslan payını almakta, diğerleri ise pastadan kalan diğer kısımları paylaşmakta ya da yarıştan çekilip yok olmaktadır. Kimi örgütler sermaye ya da finansal destek olanakları, kimileri pazarlama stratejileri, kimileri ürün teknolojileri, kimileri de üretim sürecinde kullandıkları teknoloji vb. ile ön plana çıkabilirler.

Elbette ki belirttiklerimizin devamı olabilecek pek çok etken örgütün başarısına katkıda bulunabilir. Ancak bu etkenlerin büyük bir bölümü örgüt içi ve dışı bazı kısıtlardan etkilenebilir ya da kısa sürede bir avantaj olma özelliğini, yani ayrı bir üstünlük olma özelliğini yitirebilir. Örneğin yeni bir teknoloji ile üretime geçen bir örgüt başlangıçta bir rekabet üstünlüğü elde etse bile, bu örgütün kullandığı teknolojiyi rakip işletmeler de kullanmaya başlayabilir ve farklılık ortadan kalkabilir. Aynı şekilde, ucuz kredi olanağı sağlayan bir örgütün rakibi de benzer koşullarda finansal destek bulabilir. Ancak bütün bunların üzerinde zekâsı ve bilgisi ile kaynakları yönlendiren, teknolojiye hükmeden ve suni girdileri anlamlı çıktılara dönüştüren bir başka unsur yer almaktadır. Bu unsur kimi zaman sorunlar

altında ezilen ve sorunun bir parçası olan, kimi zaman da sorunları bir fırsata dönüştürebilen ve örgüte özgü kültür profilini oluşturan “insan” unsurudur.

Örgütlerin amaçları olduğu kadar çalışanların da amaçları olduğu unutulmamalıdır. İnsan davranışlarının nedenlerini açıklamaya çalışan çeşitli teoriler, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için, üyelerinin amaçlarını dikkate almak zorunda olduklarını ortaya koymuşlardır. Çünkü insan, başkasının işine yarayacak olan çabayı değil, kendi amaçlarına hizmet eden çabayı göstermek eğilimindedir. Nihayetinde kişilerin amaçları tatmin edilmemiş ihtiyaçlardan doğmaktadır (Aşan, 2001: 225).

Davranış ise, bir çevreye ilişkin uyarıya organizmanın cevabıdır. Davranışı etkileyen nedenlerin birçoğu geçmişte oluşan olaylara dayanır. Bütün davranışlar iki ögenin ürünüdür. Bunlar; davranışta bulunan kişinin veya organizmanın yapısı (kişiliği) ve onun içinde bulunduğu durum ve bu durumun özellikleri. Her birey farklı özellikler taşıdığından aynı olayda, farklı bireyler farklı davranışlar gösterebilir. Bunun nedeni, insanların farklı duygu, zekâ, ilgi alanı, motivasyonu, kişiliğinin olmasıdır. Birey karşılaştığı olumlu ya da olumsuz durumlarda kişiliğinin etkisiyle bir davranış gösterir. Bu davranışı göstermesinde diğer özellikleri davranışın yönünü belirlemektedir.

Örgütlerde insanların çalışmalarından en çok verimi elde etmek için, Taylor tarafından ileri sürülen Bilimsel yönetim (scientific management) anlayışına göre, hareket ve zaman incelemeleri yapılarak, gereksiz hareket ve zaman israfları yok edilerek, ussal hareketlerin birleştirilmesi yeterli sayılıyordu. Oysa deneyler bunu kanıtlamadı. İnsan ilişkilerini dikkate almadan insanları robot bir makine sayarak, onların her zaman aynı sonuçları elde edeceklerine inanmak olanaksızdı (Fişek, 1975: 47). Ancak buna rağmen bilimsel yönetim anlayışı insanların bir eşya gibi yönetilebileceği görüşünden hareket etmekte idi. Bu düşünceye karşı bir tez geliştiren ve insan ilişkilerine yer veren neo-klasik görüş ise, örgütlerin temel en önemli birleştirici unsurunun insan olduğu varsayımından hareket ederek, örgütlerin insan ilişkilerine dayandığını ve ancak insanların moral yönünden doyumu ile verimlilik sağlanabileceğini kabul etmektedir.

Aslında insanların gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalıştıkları herkes tarafından kabul edilmektedir. İş'te ekonomik tatminin gerekli bir koşul olduğunu düşünebilirsek de, yeterli bir koşul olduğunu

iddia edemeyiz. Bu yüzden insanı çalışmaya sevk etmenin yolları araştırılmış ve ortaya çok ilgi çekici sonuçlar çıkarılmıştır (Eren, 1993: 313). Bunlar arasında önemli bir yeri olan motivasyon, iş performansı ve davranışın bireysel karakterler, görevler ve çevre tarafından nasıl etkilendiğinin sistematik analizinden elde edilen bilgilerle anlaşılmaya çalışılan bir kavramdır ve bir süreci ifade etmektedir (Arslan, 2001/a: 28).

Çalışanın örgüt sistematığıne yeni ürünler, yeni pazarlar, prosesler ve yöntemler geliştirmek için elbette ki yüksek motivasyona ihtiyacı vardır. Gerçekten de başarılı ve yüksek rekabet gücüne sahip şirketler incelendiğinde temel öğenin yaratıcılık ve bunu sağlayan özelliğın de “motivasyon” olduğu açıkça gözler önüne serilmektedir.

Motivasyon; insan davranışlarını istenilen doğrultuya yönlendiren, belirli bir amaç için harekete geçiren güçler olarak tanımlanabilir.

Motivasyon sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak bazen “güdöleme” bazen de “güdölenme” sözcükleri kullanılmaktadır. Ancak iki sözcük arasındaki fark üzerinde pek durulmamakta sözcükler genellikle anlamlarındaki incelik dikkate alınmadan kullanılmaktadır. “güdöleme” sözcüğünde etken, “güdölenme” sözcüğünde ise edilgen bir yön vardır. Örgüt çerçevesinde ele alındığında güdüleme, genellikle yöneticilerin iş görenleri motive etmesi anlamına gelmekte, güdülenme ise, iş görenlerin motive olması durumunu açıklamaktadır. Günü ve güdülenme sözcükleri günlük yaşamda yerli yersiz kullanılan kavramlardır. Günüleme kavramının Türkçe’de tam karşılığını bulmak oldukça zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motiv” kelimesinden türetilmiştir (Uyargil, 1994: 110). Değişik motivler, değişik türden tatminleri gerektirdiği için, her motivin uyarılarak harekete geçmesi ile doğacak davranış türü de uyarana göre farklılık gösterecektir. Başka bir ifadeyle, her motiv bireyi değişik bir davranış örneğine götürecektir (Kaynak, 1996: 111).

İnsan davranışını tetikleme, insanın içinde onun çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler (güdöler) ve bu güdüleri harekete geçiren çevresel faktörlerle ilgilidir. İkinci faktör, belli bir hedefe yönelme ile alakalıdır. Üçüncü faktör ise ilk iki faktöre bağılı olarak, bireyin davranışını sürdürmesi ya da sürdürmemesi ile ilgilidir. Bu üç faktörde çalışan bir insanı analiz etmemiz ve anlamamız açısından anahtarlıdır. Motivasyon teorileri de bu üç faktör üzerinde yoğunlaşır.

Klasik motivasyon yaklaşımları, bireyin içinde, bireyin davranışlarını tetikleyen, yönlendiren ve devamını sağlayan faktörlerin olduğunu kabul eder. Bu yaklaşımlar önemli içsel elemanları tanımlamış ve bu içsel elemanların birey içinde ne şekilde hangi derecede ortaya çıktığını açıklamaya çalışmıştır. Proses (süreç) teorileri davranışın nasıl tetiklendiğini, yönlendirildiğini ve devam ettirildiğini açıklamaya çalışır. Bu teoriler, fiillerin altında yatan psikolojik prosesler üstünde odaklanır. Proses teorileri, bireyin karar verme sisteminin çalışmasını açıklamaya ve bunun davranışla olan ilişkisini açıklamaya çalışırlar.

Motivasyonu açıklamaya çalışan erken psikolojik yaklaşımlar, motivasyonla ilgili birçok teorinin temelinde hedonizm (hazcılık) prensibinin yattığını açıklarlar. Bu prensip en basit şekilde bireylerin acıdan kaçındıklarını ve hoşnutluk aradıklarını ortaya koymaktadır. Hedonizme göre mutluluk kısa süreli ve güçlü zevklerden çok uzun süreli ve kalıcı neşelerde (arkadaşlık, aile bağları vb.) aranmalıdır. Haz duyma hoşnutluk kişinin bilinçli eylemlerinin temel ilkesidir. Teoride, insanlar davranış alternatifleri arasından, pozitif sonuçları büyükleyip, negatif sonuçları en küçük olanları seçeceklerdir. Hedonizm felsefesi eski Yunan'a dayanmakla beraber, 18 ve 19. Yüzyılda insan davranışlarının temel açıklaması olarak görülmüştür. Daha sonra James, Freud ve McDougall gibi psikologlar hedonizm'in davranışları açıklamada yetersiz olduğunu ileri sürerek bilinçaltı ve içgüdüleri de işin içine katmışlardır. İnsanların tüm ihtiyaçlarının bilincinde olamayacakları, ancak davranışlarına bu ihtiyaçların istem dışı yansıtacağını söyleyen ve "Instinct Theories" olarak bilinen bu teoriler 20.yüzyılın ilk çeyreğinde oldukça kabul görmüşlerdir. Aynı dönemde ve daha sonrasında ise, "Drive (güdü) Theories" başlığı altında toplanan teorilere rastlıyoruz. Bunlara göre bireyin göstereceği davranışlar geçmişte yaptıkları davranışların pozitif ya da negatif sonuçlarına bağlı olacaktır. Geçmişte ödüllendirilmiş davranışlar tekrarlanacak, cezalandırılmış davranışlardan ise sakınılacaktır. Daha sonra bu görüşe etki-tepki prensibi de katılmıştır. Woodworth güdü kavramını ilk kullanan ve davranışları güdülere bağlayan ilk öncülerden olmuştur (Aytaç, 2005: 26).

## 1.4 Kariyer İle İlgili Kuramlar

### 1.4.1 Maslow'un İhtiyaçlar Kuramı

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve motivasyon konusundaki gelişmelere ışık tutan bilim adamı, Amerikalı psikolog Abraham Maslow' dur. Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakârlıklarda bulunarak kurumlarda çalışmayı kabullendiklerini araştırmıştır. 1954 yılında gözlemlerinden yararlanarak geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında, insan davranışlarının temelinde yatan ihtiyaçları hiyerarşik olarak sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma ile her bireyin farklı gelişim tecrübeleriyle, birbirinden farklı ihtiyaçları olduğunu tespit etmiştir.

Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, insanı davranışa yönelten etmenin onun ihtiyaçları olduğunu ve bu ihtiyaçları giderecek örgütsel araçları saptamaya çalışır (Can vd., 2001: 308). Bu kuram, kurum içindeki insanın anlaşılması, tanınması ve ihtiyaçlarının giderilmesi bakımından öneme sahiptir. Maslow, insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir düzen içinde işlediğini, en alt basamakta en geniş yeri kaplayan temel fizyolojik ihtiyaçlardan başlayarak yukarıya doğru hareketle en tepede kendini gerçekleştirme ihtiyacına doğru gittikçe karmaşıklaşan bir gelişme içinde olduğunu savunmuştur (Fındıkcı, 2003: 380).

Maslow'un kuramının özünde, ihtiyaçların beş grupta toplanan bir sıra izlediği ve doyurulan bir ihtiyacın motive edici etkisini yitireceği yaklaşımı bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar önemlerine göre şöyle sıralanmıştır (Maslow, 1970: 27; Luthans, 1992: 157; Organ ve Hamner, 1982: 159; Johns ve Saks, 2001: 138); fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı. Maslow, bu beş ihtiyacı daha üstteki ve daha alttaki ihtiyaçlar olarak ayırmıştır. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları aşağı sıradaki ihtiyaçlar olarak tanımlanırken; sosyal, saygı ve statü ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçları da yüksek düzeydeki ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmaktadır. İki sıra arasındaki fark ise yüksek düzeydeki ihtiyaçların içsel olarak, düşük düzeydeki ihtiyaçların da dışsal olarak tatmin edilmesidir (Özkalp ve Kirel, 1996: 166). Bununla birlikte, Maslow'un kuramı, diğer kuramlar gibi sadece iş ortamı göz önünde bulundurularak geliştirilmiş bir kuram olmayıp genel bir kuram niteliğindedir (Onaran, 1981: 13)

### **1.4.1.1 Maddî ihtiyaçlar**

Fizyolojik İhtiyaçlar:

İnsanların doğuştan sahip oldukları ve arzu ettikleri temel ihtiyaçlardır. Yemek, uyumak, hava teneffüs etmek vs. ihtiyaçlar bu kategori için örnek olarak gösterilebilir (Maslow, 1970: 35–38).

Güvenlik İhtiyaçları:

İnsanlar, can ve mal varlıklarının korunmasını isterler. Aynı şekilde insan, doğası gereği özgürlüğü ve mülkiyeti seven bir yaratıktır. Bu nedenle, tüm insanlar baskıya ve zorlamaya karşı kendilerini korumak isterler. Bunların dışında yaşlılık, hastalık, işsizlik vs. durumlara karşı da insan, geleceğinin güvenlik içerisinde olmasını arzular. Örneğın hayatını devam ettirmek için gerekli olan malî konular için güvenceli, sigortalı bir iş araması, kendine güvenli bir yaşam oluşturmak için gerekli sosyal çevre oluşturması bu çerçevede değerlendirilebilir (Eren, 1989: 35).

### **1.4.1.2 Sosyal ihtiyaçlar**

Aitlik ve Sevgi İhtiyacı:

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra insanın sosyal yönü ağırlık taşıyan ihtiyaçları ortaya çıkar. Örneğın, sevmek, sevilme, bir gruba mensup olma, şefkat, yardımseverlik vs. türünden ihtiyaçlar bu gruba örnek olarak gösterilebilir (Maslow, 1970: 35–38). Sevmek ve sevilmenin olmadığı yer insanı rahatsız edecektir. Sürekli sevip sevebileceğı ortamlar arayacaktır.

Saygı Görme, Onaylanma, Yetenek ve Tanınma İhtiyacı:

İnsanlar sevmek, sevilme dışında saygı duyulmak da isterler. İnsanlar temel fizyolojik, güvenlik ihtiyaçlarını ve ardından sevgi, aidiyet ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra tanınma, sosyal mevkii ve statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme, saygı görme vs. türden ihtiyaçlara ilgi gösterirler. Maslow bu gruptaki ihtiyaçları saygı görme (the esteem needs) ihtiyaçları olarak sınıflandırmaktadır ve bunların iki yönlü olduğunu belirtmektedir. Birincisi bireyin ortaya koyduğu başarı, hizmet veya performansının başkaları tarafından değer görmesi ve takdir edilmesidir. İkincisi ise, kişinin kendini takdir etmesi, kendi kendine saygı göstermesidir. Başkalarından gördüğü takdir ve saygı kişinin özgüvenini ortaya çıkarır. Maslow, bu gruptaki ihtiyaçların başkalarının takdirini kazanmayla ilgili yönünü prestij, statü,



başkalarının tanınma, önemli görünme, arkadaş çevresine egemen olma şeklinde; kendini takdir etme kısmını ise başarılı olma, kendine saygı duyma, kendine güvenme, bağımsız olma, işinde uzmanlaşma şeklinde örneklendirmektedir. Bu ihtiyaçların yeterince giderilmesi bireyin aşağılık kompleksinden kurtulmasını sağlar. Bu durumda da birey mükemmelliğe doğru bir geçiş yapma olanağı bulur (Maslow, 1970: 45–46).

#### **1.4.1.3 Manevî İhtiyaçlar**

**Bilgi, Anlama İhtiyacı:** İnsanın kendini ve dış dünyayı anlamlı hale getirme ihtiyacıdır. Hatta Aristo'nun "öğrenmek doğal bir hazdır" sözü ile bağdaştırılabilir. İnsan olup biteni öğrenme ve anlama ihtiyacına sahiptir.

**Simetri, Düzen ve Güzellik İhtiyacı:**

İnsan güzel şeyleri sever. Temel ihtiyaçlarından sonra güzelliğe ve estetiğe önem verme ihtiyacı hisseder. Bu ve bundan sonraki aşamalar gelişim ihtiyaçları adını alır. Bu ihtiyaçlar doyuruldukça daha çok doyurulma ihtiyacı duyarlar. Dolayısıyla, yoksun olunduğunda farkına bile varılmaz, ancak bir kere farkına varılınca sürdürülmek isterler.

**İdeallerini ve Yeteneklerini Gerçekleştirme İhtiyacı:**

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve diğer belirtilen türdeki ihtiyaçlarını karşılamış olan birey eğer hâlâ yetenek, bilgi, beceri itibarı ile kendini tam olarak ortaya koyamadığını düşünüyorsa içinde bir boşluk hissedecek ve bu eksikliği doldurmaya çalışacaktır. İşte buna kendini gerçekleştirme denilmektedir ve birey son aşamada ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı duymakla beraber başarmaya ve haz duymaya daha fazla önem verir (Maslow, 1970: 46–47).

Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinde herkesin aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevk edilecektir. Nitekim Maslow da ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendini gösterme ihtiyacının %40'ını ve kendini tamamlama ihtiyacının ise ancak %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür. Böyle bir ihtiyaçlar hiyerarşisini, yönetimler, bir motivasyon aracı olarak kullanabilir. Bu yaklaşıma göre, kişiler hâlihazırda sahip oldukları şeylerden çok, sahip olmak istedikleri şeyler (ihtiyaçlar)

tarafından davranışa sevk edileceklerdir. Kişi hâlihazırda sahip olduğu şeyi muhafaza etme davranışını gösterebilir. Fakat sahip olmak istediği şeyi elde etmek konusunda daha şevkli ve istekli olarak davranır. Abraham Maslow'un yukarıda özetlenen 'ihtiyaçlar hiyerarşisi', insanlar açısından bir tür motivasyonel etki gösterir. Başka bir ifadeyle, belirli bir basamak ihtiyacını karşılayan birey, bir sonraki basamağa atlamak için motive edilebilir. Maslow'un teorisinin ötesinde ihtiyaçlar konusunda belki de bilinmesi gereken ilk şey şudur: 'İnsan ihtiyaçları sonsuzdur/sınırsızdır'. Bu nedenle, insan daha fazla motive edilmek için hazır durumdadır.



Şekil 1.1: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Kuşat, 2003: 49).

Şekil 1.1 incelendiğinde bireyleri motive eden ve harekete geçiren ihtiyaçların şiddet derecesine göre aşamalı olarak ele alındığı görülmektedir.

Maslow'dan sonra bu kuramı yorumlayan Yoshio Kondo'ya göre ise; birey bütün düzeylerdeki ihtiyaçlara aynı anda sahip olabilir, ancak önemleri kişinin yaşam standardına göre değişebilir. Ancak bu yorum Maslow'un görüşünden çok fazla farklı görülmesi de kabul de görmemiştir.

#### 1.4.2 Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Güdüleme) Kuramı

Herzberg tarafından ileri sürülen Çift Faktör Kuramı, literatürde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra en çok bilinen kapsam (gereksinim) kuramlarından biri olup, aynı zamanda iş doyumunu ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan biri olarak kabul edilmektedir (Drafke-Kossen, 1997: 281).

Herzberg'in çift faktör teorisi çeşitli değer sistemleri içinde çalışanın, çalışma ortamından neler beklediği ve çalışanları neyin daha fazla motive ettiğini, hangi çalışma koşullarının tatmin edici olmadığı ve işe karşı isteksizlik meydana

getirdiğini belirlemeyi amaçlamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 115). Kuram doyum ve doyumsuzluğun birbirlerini dengelediklerini ve iş ortamında birbirlerine zıt olgular olmadığını açıklamaya çalışmıştır. Bununla ilgili bir görüşe göre “doyum, doyumsuzluğun karşıtı değildir ve çalışan, işinden doyum sağlamadan ama aynı zamanda doyumsuz olmadan da çalışabilir” (Başaran, 2000: 217).

Herzberg 1959 yılında Maslow’un motivasyon teorisini geliştirmek üzere yapmış olduğu çalışmalarda diğer kuramlardan farklı olarak deneklerine onları çalışma hayatlarında mutsuz eden faktörleri ve daha çok çalışmaya itecek faktörleri sormuştur. Bu deney ile birlikte ilginç sonuçlar ortaya çıkmıştır. Çünkü işyerindeki bazı faktörlerin olmaması durumu mutsuzluk yaratırken mevcut olmaları durumunda ise ekstra bir doyum sağlamadıkları görülmüştür (Luthans, 1995: 151). Herzberg ekstra doyum sağlamayan bu faktörlere, dışsal (hijyen) faktörler adını vermiştir. Buna karşın işyerindeki bazı faktörlerin ise, yokluğunda belirgin bir doyumsuzluk yaşanırken, varlıklarında ise çalışanların iş performansını oldukça arttırdığı gözlenmiştir. İş performansını oldukça arttıran bu faktörlere ise içsel (motive edici) faktörler adını vermiştir. Dışsal faktörlere “koruyucu anlamına gelen hijyen faktörler adı verilmesinin nedeni tıbbi hijyen ilkelerine benzer biçimde işlev görüyor olmalarıdır; hijyenin sağlık için tehlikeli olan durumları ortadan kaldırma işlevini işyerinde koruyucu faktörler görmektedir. Bu faktörlerin de hijyen gibi tedavi edici özellikleri yoktur; ancak mevcut olmamaları durumunda daha fazla rahatsızlık yaşanması kaçınılmazdır” (Kanoğlu, 2007: 44). Herzberg’e göre dışsal (hijyen) faktörlerin işyerinde pozitif olması durumunda bu sadece çalışanlar tarafından kabul görülecektir. Bu durum motive edici olabileceği gibi motive edici etki göstermeyebilir (Kaplan, 2007: 34).

Herzberg’in içsel ve dışsal motivasyon faktörleri tanımlanacak olursa; İçsel (motivasyonel) faktörler, başarı, tanınma, sorumluluk alma, yükselme olanağı verme, işin kendisi gibi etkenlerdir (Noell, 1976: 8; Onaran, 1981: 46.). İçsel faktörler ile çalışan kendi kendini motive edebilmekte ve doyuma ulaşabilmektedir. Bir görüşe göre “Bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşıladığından, içsel faktörler olumlu ve yapıcı iş davranışlarına yol açma eğilimi göstermektedir” (Murat ve Çevik, 2008: 1).

Başka bir görüşe göre motive edici faktörler bir bireyin sorumluluk, tanınma, kendine güven ve takdir duygularının gelişmesine imkân sağlamaktadır (Türkel,

1999: 113). Dışsal (hijyen) etmenler ise işin fizyolojik, güvenlik ve sosyal gereksinimleri karşılayan özellikleri ile şirket politikası ve yönetim, teknik denetim, kişiler arası ilişkiler, maaş, statü, iş güvenliği, özel hayat, çalışma şartları gibi daha alt düzey gereksinimlere cevap veren tatminsizliği engelleyici etmenlerdir (Eroğlu, 1995: 54) Dışsal faktörler, çalışma ortamında işlerin yapılması ve iş görenin kendini rahat hissetmesini sağlamak için bulunması gereken asgari etmenlerdir. Bu etmenlerin iş ortamında olmaması durumunda iş göreni motive etmek neredeyse mümkün değildir. Ancak bu etmenlerin varlıkları, motivasyonu sağlamaz, motivasyon için gerekli ortamı oluşturur.

Buradan anlaşıldığı üzere motivasyon, içsel yani motive edici etmenler sağlanırsa gerçekleşebilir. Dışsal faktörleri sağlamadan sadece içsel faktörleri sağlamak, işgöreni motive etmek için yeterli olmayacaktır. Bu bakımdan içsel ve dışsal faktörler motivasyonun sağlanması için birbirlerini tamamlar nitelikte olmaları gerekmektedir (Koçel, 2003: 642-643).

**Tablo 1.2:** Çift faktör teorisi (Türkel, 1999: 113)

Hijyen Faktörler	Motivasyonel Faktörler
Politika ve Prosedürler	Başarı
Yöneticinin Kişilerarası Becerileri	Tanınma
Para ve Yan Menfaatler	Takdir Edilme
Özgürlük ve İş Emniyeti	Yetki Sahibi Olma
Çalışma Şartları	Sorumluluk Kazanma
Kurallar ve Talimatlar	Büyüm-İlerleme
Yöneticinin Teknik Yeteneği	Daha Çok Verim İçin Gelişme
İşin Kendisi ile İlgili	İş ve İşçi ile İlgili

Tablo 1.2’de Herzberg’in geliştirdiği “Çift Faktör Teorisi’nde bireylerin çalıştıkları işle ilgili özellikleri yansıtan “Hijyen Faktörler” ve işgörenlerin çalışma isteklerine etki eden “Motivasyonel Faktörler” ele alınmıştır.

### 1.4.3 Alderfer’in Vig (Erg) Kuramı

Alderfer, Maslow’un teorisini değiştirerek yeni bir teori ortaya koymuştur. Literatürde “ERG” teorisi olarak anılan bu teoriye göre insanların üç temel ihtiyacı

vardır: “Varoluş”, “bağlılık” ve “gelişme” ihtiyaçları. İlk sıradaki varoluş ihtiyaçları yeme, içme, ücret, çalışma şartları, güvenlik gibi fiziksel isteklerden oluşmaktadır. İkinci sıradaki bağlılık ihtiyaçları işte ve iş dışındaki yaşamda başkalarıyla ilişki içinde olma ve başkaları tarafından kabul görme, takdir edilme ihtiyaçlarını içermektedir. Üçüncü ve son sıradaki gelişme ihtiyaçları özsaygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını birleştirmektedir (Önen, Tüzün, 2005: 40).

Maslow’un teorisiyle Alderfer’in teorisi arasındaki en belirgin farklılık beş basamaktan oluşan ihtiyaçların üçe indirilmiş olmasıdır. Bunun dışında Alderfer, kişinin herhangi bir zamanda bu üç basamaktan herhangi birinin etkisiyle davranışlarını düzenleyebileceğini söyler. Ona göre ihtiyaçlar, Maslow’daki gibi, belirli bir sıra izleyerek ortaya çıkmazlar. Ayrıca bağlılık ihtiyaçları ne kadar giderilirse, var oluş ihtiyaçları o kadar ön plana çıkar. Aynı şekilde, gelişme ihtiyaçları ne kadar giderilirse bağlılık ihtiyaçları o kadar önem kazanır (Önen, Tüzün, 2005: 40).

Alderfer’in getirdiği başka bir kavramda ihtiyaçların sürekli ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Sürekli olanlar adlarından da anlaşılacağı üzere bireyi sürekli motive edenlerdir. Örneğin; başarı ihtiyacı. Dönemsel olanlar belirli aralıklarla ortaya çıkarlar ve tatmin edildikleri anda motive edici özelliklerini kaybederler. Örneğin; yeme ihtiyacı (Baysal, 1996: 115).

Kurama göre sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve çok istenen amaçlar için bireyler çok uğraşacaklar; buna karşılık istenen, ancak sonuç beklentisi zayıf olan amaçlar için pek çaba harcamayacaklardır. Öte yandan sonuç beklentisi kuvvetli olmakla beraber pek istenmeyen amaçlar için de bireyler çabalamayacaklardır. Örneğin işinde yükselmek isteyen bir işgören, eğer çok çalışacaksa yükseleceğine inanıyorsa, çok çalışarak performansını arttıracaktır. Oysa yükselmenin, performans dışında başka koşullara bağlı olduğu bir işyerinde çalışanların böyle bir beklentisi olmayacağından, bireyler yükselme amacıyla çabalarını yoğunlaştırmayacak ve performanslarını artırma gereği duymayacaklardır (İncir, 1984: 31-32).

#### **1.4.4 Tiedeman ve O'Hara'nın Kariyer Kararı Verme Kuramı**

Bireylerin meslek gelişimi konusunu inceleyen Tiedeman ve O'Hara (1963), mesleki gelişim ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye dikkat çekmişlerdir (Kepçeoğlu, 2001: 62).

David Tiedeman'a göre mesleki gelişim bireyin ego-krizleri sonucu oluşan bilişsel gelişim ile paraleldir. Aslında bu kuram genel anlamıyla, Erikson (1950)'un sekiz psiko-sosyal gelişim krizi ile paralellikler göstermektedir. Kurama göre birey mesleki gelişimde ayrışma ve bütünleşme diye tanımlanan bir noktaya gelmektedir. Ayrışma dünyasında bir varlık olarak bireyin, kendisini değerlendirmesi ve mesleklerin çeşitli yönlerini incelemesi sürecidir.

Tiedeman'a göre mesleki karar verme devam eden bir süreçtir. Birey sosyal ortamını değiştirdiğinde mesleki kararlarını da değiştirmektedir (Tan ve Baloğlu, 2006: 128).

Tiedeman mesleki gelişme çerçevesinde karar verme sürecini iki döneme ayırarak açıklamaya çalışmaktadır. Bunlar;

1. Umu dönemi
  - a. Keşfetme,
  - b. Kristalleşme,
  - c. Seçim,
  - d. Belirginleştirme.
2. Tamamlama veya uyma dönemi
  - a. Başlangıç (buradaki tepki açık olmak durumundadır)
  - b. Geçiş (buradaki tepki girişken olmak durumundadır)
  - c. Kurma

Oluşan ben kavramı, potansiyel olarak her biri yukarıda belirtilen aşamaları kapsayan ve her biri aynı zamanda geçmiş ve gelecekteki kararlar bağlamında ele alınma kapasitesine sahip olan bir dizi mesleki kararlar ifade edilmektedir (Nelson-Jones, 1982: 177).

#### **1.4.5 Schein'in Kariyer Değerleri (Career Anchors) Kuramı**

Schein, kariyeri bireyin ömrü boyunca geçirdiği deneyim ve maceralar dizisi olarak tanımlamaktadır. Bu tanım ilerlemeyi içermemektedir (Anafarta, 2001: 3).

Edgar Schein, kişisel değerler kümelerinin iş tarafından doyurulabileceğini ya da engellenebileceğini belirtmiştir (Cenzo – Robbins, 1999: 268).

Schein'a göre, kariyer değerleri, mesleki deneyimler ve yaşam deneyimleri ile gelişir. Bu değerler kişinin kariyer seçiminde rol oynayan en önemli unsurlardandır (Erdoğan, 2003/b: 883). Kariyer değerleri, bireyin vazgeçemeyeceği ve değiştiremeyeceği, benliğine ait önemli unsurlardır. Schein, özellikle kariyer seçimi ile kariyer değerleri uyumlu olan bireylerin; iş tatmini, terfi, işte istikrar, verimlilik ve psikolojik olarak kendini iyi hissetme gibi pozitif sonuçlar alacağı üzerinde durmaktadır (Pilavcı, 2007: 47). Bu açıdan kariyer değerleri (Career Anchors), bireyin yaşamı süresince kariyer seçimlerini ve iş değiştirme kararlarını yakından etkileyen bir kavram olduğu için oldukça önemlidir (Çetin ve Aktaş, 2004: 419).

#### **1.4.6 Holland'ın Tipoloji Kuramı**

Holland, bireylerin farklı kişilik yapılarından dolayı farklı ilgi, amaç, istek, tutum ve yeteneklere sahip olduklarını ve bu farklılık gösteren kavramlar doğrultusunda da meslek ya da iş seçimi yaptıklarını söylemiştir. Birey, değerlerini, ilgilerini, yeteneklerini ve beklentilerini tam anlamıyla belirleyip bu doğrultuda seçimler yaptığı zaman mesleki anlamda sağlıklı bir karar vermiş olmaktadır. Birey bu şekilde karar verdiği zaman iş tatmini sağlamak ve işinde mutlu olmaktadır. Robbins'e göre John Holland'ın mesleki tercih kuramı üç temel özellik içermektedir (Robbins, 1994: 25-27):

- a. Bireylerin mesleki tercihleri farklıdır.
- b. Kişilikleriyle uyum gösteren işlerde bireylerin kişiliklerine uygunluk göstermeyen işlerde çalışan bireylere göre daha mutlu ve başarılı olduğu görülmüştür.
- c. Bireyler arasında doğuştan gelen kişilik farklılıkları mesleki ilgilerini belirlemektedir.

Holland'ın mesleki kişilik teorisi dört varsayım üzerine kurulmuştur (Holland, 1997: 2-4):

- 1) Her birey altı kişilik tipinden biriyle karakterize edilebilir. Bunlar, realistik, araştırmacı, yaratıcı, sosyal, girişimci ve düzenli tiplerdir. Belirlenen tiplerin tanımlanması için belirli meslek gruplarından insanların üzerinde gözlem ve araştırmalar yapılmış ve özetlenmiştir. Bu kişilik tipleri ideal, olması beklenen

tiplerdir. Biyolojik kalıtım, anne- baba, arkadaşlar, sosyal sınıf, kültür ve fiziksel çevre gibi unsurların kültürel, biyolojik ve kişisel güçlerin etkileşimine; edinilmiş tecrübelerin eklenmesi ile kişi tercih etmeyi öğrenmektedir. Zamanla bu tercihler ilgilere, ilgiler yetkinliklere dönüşür. Kişinin bu ilgi ve yetkinlikler çerçevesinde düşünüp, davranması ile kendisine ait bir kişilik tipinin oluşmasını sağlar.

2) Bireysel ilgileri, yetenekleri ve yaşam tarzları benzeyen kişiler aynı araçlar ile aynı işi yapmaktan ve çevrede bulunmaktan hoşlanmaktadırlar. Bu şekilde her çevrede belirli bir kişilik tipinin etkin olduğu ve bu kişilik insanların bulunduğu çevreler ortaya çıkmaktadır. Bu çevreler gerçekçi, araştırmacı, sanatçı, geleneksel, girişimci ve sosyal olmak üzere altı farklı şekilde görülebilir.

3) Bireyler yetenek ve becerilerini kullanabilecekleri, tutum ve değerlerini ifade edebilecekleri, kendilerine uyumlu rolleri üstlenebildikleri çevreyi ararlar. Bu arayış farklı bilinç düzeylerinde ve uzun zaman içinde gelişebilir.

4) Bireyin davranışı, kişiliğinin ve çevresinin etkileşimi ile belirlenmektedir. Bu durumda kişinin, kişilik özellikleri ve çevresi bilindiği durumda hangi davranışları sergileyeceği ve nasıl bir meslek seçiminde bulunacağı tahmin edilebilir.

Holland'ın varsayımlarından da anlaşılacağı gibi meslekler, içinde yürütüldükleri çevreler bakımından altı farklı gruba ayrılmakta, bu mesleklerde iş gören kişilerde altı kişilik tipinde gruplanmaktadır (Holland, 1997: 21-28):

*1. Gerçekçi Tip:* Bu tipteki kişiler fiziksel güç ve el becerisi gerektiren işleri tercih etmektedirler. Bu kişiler atak, güçlü, atletik, saldırgan ve maharetlidirler. Makine, araç-gereç kullanımı ilgilerini çeker. Akla yakın somut önerilere, paraya, güce ve statüye önem verirler ve genellikle sosyal ilişkilerde başarısızdırlar. Çiftçi, marangoz, mühendis gibi meslekteki kişiler bu tipe örnektir.

*2. Araştırmacı Tip:* Beden güçlerini kullanmaktan ziyade soyut kavramlarla uğraşmayı tercih eden bu kişiler zihinsel faaliyetler ile fikir ve sembollerle ilgilenmektedirler. Uysal, alçakgönüllü, sabırlı, analitik düşünebilen, ısrarcı ve bağımsız kişilerdir. Doktor, bilim adamı, kimyager, matematikçi bu kişilik tipine örnek olarak verilebilir.

*3. Sanatçı Tip:* Belirli ve sistemli çalışmaktan hoşlanmayan bu tipteki kişiler yaratıcı, kendini ifade etmeyi seven, duygusal, sevecen bağımsız, sezgisel ve artistik



yetenekleri güçlü kişilerdir. Yazar, mimar, reklamcı, müzisyen, tasarımcı bu tip için örnek olarak verilebilir.

4. *Sosyal Tip:* Sosyal ortamlarda insanlarla birlikte olmayı seven, yardımsever, dışa dönük, neşeli, anlayışlı, empati sahibi kişilerdir. Başkalarını eğitmeye, aydınlatmaya, bilgilendirmeye ve geliştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmaktan hoşlanırlar, mekanik aletleri kullanmaktan ve bilimsel becerilerden yoksundurlar. Danışman, öğretmen, psikolog, eğitimci bu kişilik tipinin örnekleri arasındadır.

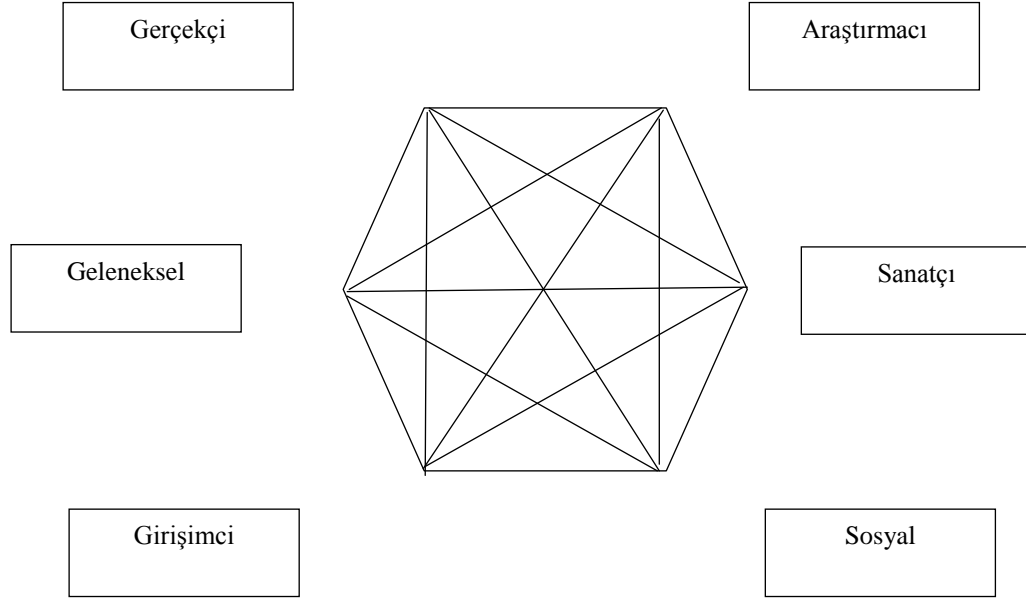
5. *Girişimci Tip:* Başkalarını ikna etmeye ve etkilemeye yönelik faaliyetlerden hoşlanan, dışa dönük, ikna kabiliyeti yüksek, hırslı, cesaretli, liderlik özelliklerini kullanmayı seven insanlardır. Baskın kişiliklerdir ve güçten hoşlanırlar. Ekonomi ve politik başarı onlar için çok önemlidir. Bu kişilik tipinin örnekleri arasında ekonomist, politikacı, hukukçu, pazarlamacılar bulunur.

6. *Geleneksel Tip:* Tertipli, kurallara bağlı, düzenli, kontrollü, nesnelere üzerine odaklanan bireyler bu gruba dahildir. İşlemleri sistematikleştirmekten, düzene koymaktan, büyük örgütlerde çalışmaktan, ofis çalışmalarından, kurallı ve düzenli işlerden hoşlanırlar. Yönetici, sekreter, istatistikçi, bankacı bu tipin örneklerindedir. Gerçek hayatta bireylerin mesleki yeteneklerini 6 farklı şekilde sınıflandırmak çok zordur. Bireyler baskın olarak taşıdıkları bir kişilik tipinin yanı sıra diğerine göre daha az baskın birkaç kişilik tipinin etkisi altında olabilirler. Kişinin tek bir kişilik tipinin etkisinde olması çok ender rastlanabilecek bir durumken birkaç kişilik tipinin etkilerinin görülmesi daha olası bir durumdur (Holland, 1997:35).

Holland'ın tipoloji kuramı incelendiğinde bireyin kişiliğinin yalnız meslek seçiminde etkin olmadığı, kişilik ile iş uyumu arasındaki ilişkinin varlığı da gözlenmiştir. Bu doğrultuda kişilik ve mesleğin uyum gösterdiği durumlarda bireyin meslek değiştirme ihtimalinin çok az olduğu görülmüştür (Can vd., 1995: 116).

Holland'ın mesleki kişilik modeli (Şekil 1.2) incelendiğinde birbiriyle yan yana olan kişilik tipleri benzeşmekte, farklı köşelerdeki tipler ise birbirinden farklılık göstermektedir. Örneğin gerçekçi kişiler, sosyal olamayacakları gibi araştırmacı kişiler de girişimcilerden asla hoşlanmamaktadırlar. Ancak şekilde yan

yana olan gerçekçi ve araştırmacı kişiler ile girişimci ve sosyal kişiler birbirleri ile benzerlik gösterirler (Holland, 1997: 35).



Şekil 1.2: Mesleki kişilik modeli (Can vd., 1995: 116).

Holland'ın kuramı birçok çevre tarafından kabul görmüş olmasına rağmen, bazı konularda eleştiri de almaktadır. En çok eleştirildiği konuların başında, kişilik tiplerinin ne şekilde oluştuğu ve geliştiği konularının açıklanmamış olması gelmektedir. Bir diğer eleştiri konusu ise kuramın kadınların lehine bir şekilde cinsiyete dayalı olmuş olmasıdır (Erdoğan, 2003: 47).

#### 1.4.7 Ginzberg ve Arkadaşlarının Gelişim Kuramı

Meslek seçimini, bir gelişim süreci olarak gören Ginzberg ve arkadaşlarına göre (Kozak, 2001: 26), bireyin sürekli olarak kazandığı tecrübeler bir birikim içinde meslek seçimini önemli ölçüde etkilemekte; ayrıca, seçim sürecinin kendisi bütün etmenleri uzlaştırıcı, bir nitelik taşımaktadır (Kepçeoğlu, 1995: 67).

Ginzberg ve arkadaşları mesleki gelişim sürecini hayal dönemi, deneme dönemi ve gerçekçi dönem olmak üzere 3 aşamada incelenmektedir:

*Hayal Dönemi (7- 12 yaşları):*

Bu dönemde her çocuğun gelecekte yapmak istediği mesleğe dair hayali fikirleri vardır. Çocuğun günlük heveslerine dayanan bu tercih sık sık değişikliğe

uğrayabilir. Çocuklar genellikle bu dönemde hoşlandığı etkinlikleri içinde barındıran meslekleri arzularlar. Çevresinde imrendiği yetişkinlerin ya da masal ve film kahramanlarının yaptıkları işleri oyunlarında temsil ederler ve gelecekte onların yaptıkları işleri kendilerine meslek olarak belirleyebilirler. Çocuğun, bu dönemde gerçekler ile ilgisi olmadığı için kendi yeteneklerini ve mesleklerin maddi olanaklarını düşünmemektedirler.

*Deneme Dönemi (12-18 yaşları):*

Geçici seçimler dönemi olarak da bilinen bu süreç 4 basamaktan oluşmaktadır: Bireyin ilgilerinin ayrışmaya başladığı bu ilk basamak 11-12 yaşlarını kapsamaktadır. Çocuk bu basamakta hoşlanıp hoşlanmadığı etkinlikleri belirler ve ilgilerin önemini anlamaya başlar. 12-14 yaşları arasında yaşanan yetenek basamağında çocuk yeteneğin meslek seçimindeki önemini kavrar ve kendi yeteneklerini saptamaya çalışır. 15-16 yaşlarında değer basamağında, ergen bireyde topluma hizmet etme inancı gelişmeye başlar. Mesleklerden elde edilecek doyumun ve farklı mesleklerin olanak verdiği başka yaşam biçimlerinin farkına varır. Son basamak olan geçiş basamağında 17-18 yaşları arasında olan genç kendini ve meslekleri tanımaya başlar. Mesleki tercihlerini somut ve gerçeklere dayalı bir şekilde yapması gerektiğinin farkına varır.

*Gerçekçi Dönem (18-22 yaşları)*

Bu dönem araştırma, billurlaşma ve belirleme olmak üzere 3 basamaktan ibarettir:

- a. Araştırma Basamağı: Araştırma basamağında birey ilgi ve yeteneklerini belirlemeye ve mesleklerin kendisine sağlayacağı olanakları daha iyi tanıma çalışmalarına devam eder. Üniversiteye ilk giriş yılları ile hedeflerinin daralması arasındaki bir süreçtir. Bu dönemde temel eğitimleri görmekte olduğu için henüz kesin bir karara varmamış olması mümkündür.
- b. Billurlaşma Basamağı: Kararların kesinlik kazanmaya başladığı, net bir meslek seçiminin yapıldığı dönemdir.
- c. Belirleme Basamağı: Bireyin iş ile ilgili kararında tam anlamıyla belirlediği ve pekiştirdiği gelişim dönemidir.

Ginzberg ve arkadaşları yaşamın ilk 22-23 yılında kariyer seçimini tamamladığını söylemelerine rağmen daha sonra 1970'li yılların başlarında kariyer

seçiminin hayat boyu süren bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun nedeni olarak da kişinin mesleki hazırlığı ve amaçları ile iş dünyasının gerçekleri arasında uyumu bulma ve iyileştirme çalışmalarının sürekliliği olduğunu belirtmişlerdir (Erdoğan, 2003: 57).

#### **1.4.8 Özellik - Faktör (trait and factor) Kuramı**

1950’li yıllara kadar kabul gören bu kuram, Minnesota Üniversitesi öğretim üyelerinden Williamson, Paterson ve Darley tarafından geliştirilmiş olup, Özellik–Faktör Kuramı olarak adlandırılmıştır (Kozak, 2001: 25).

Meslek rehberliği, henüz bir kuram oluşturulmadan, meslek alanlarına uygun elamanları yetiştirme gibi acil bir soruna çözüm bulmak amacıyla başlatılmıştı. Bu amaçlarla amprik yöntemlerle yürütülen Minnesota Üniversitesi öğretim elemanlarından Williamson, Paterson ve Darley tarafından amprik yöntemlerle yürütülen çalışmalar Özellik-Faktör yaklaşımı olarak adlandırılmıştır. Bu yaklaşım rehberliğin sistemli bir hizmet olarak başlatıcısı sayılan Parsons’un Mesleki Büro’daki çalışmalarına dayanmaktadır. Meslek rehberliğinin başlangıç yıllarında bir yandan çeşitli meslek üyelerinin özelliklerini ölçme araçları ile saptamaya, öte yandan aynı araçlarla bireylerin özelliklerini değerlendirmeye çalışıyordu ve bu iki kaynaktan elde edilen veriler eşlenerek bireyler işlere veya mesleklere yönlendiriliyordu. Bu yolla bireylere, mutlu ve başarılı olacakları mesleklerin bulunacağı varsayıyordu. Farklar psikolojisinden kaynaklanan bu yaklaşımın temelindeki bu gelişmeler şöyle özetlenebilir:

- a. Her birey kendine özgü özellikler takımına sahiptir.
- b. Meslekler, başarı için, üyelerinin belli özelliklere sahip olmalarını gerektirir. Bu bakımdan, sahip oldukları özellikler açısından her meslek grubu diğerlerinden farklı bir yapı gösterir.
- c. Meslek seçimi oldukça yalın bir süreç olup birey ile mesleği eşlemek mümkündür.
- d. Her mesleğin, o meslekte bulunan insanların belli ölçme araçları ile ölçülen özelliklerine göre profilleri oluşturulabilir.
- e. Mesleğin gerektirdiği niteliklerle bireyin nitelikleri birbirine ne kadar yakın olursa meslekte başarı olasılığı o derece yüksek olur.

Klasik özellik-faktör kuramı bireysel özelliklerle çevresel olanakları ve beklentileri değişmez, duruk (statik) bir yapı olarak gördüğü için eleştirilmektedir. Meslek seçimi sadece bireysel özellikleri, ilgili alternatiflerin gerekleriyle eşleştirme işlemi değil, aynı zamanda bireyin gelişim tarihçesi ile çevresi arasındaki etkileşimin bir fonksiyonudur. Yaşantı birikiminin zenginliği veya fakirliği, edinilen bilginin doğruluğu ve konuya uygunluğu, kişisel özellikleri değerlendirmede çarpıtmalar veya özenilen hedeflere erişme olasılığı, öz kavramı sisteminin genişliği ve kapsamı ve diğer pek çok faktörün kombinasyonu, aynı zamanda seçme işlemine girmekte ve işlemi mantıklı olmaktan çok psikolojik ve duygusal bir işlem haline getirmektedir. Oysa bu gerçek, özellik- faktör yaklaşımında dikkate alınmamıştır. Gelişim kuramları ile psikodinamik kuramlar bu eksikliği gidermek üzere ortaya atılmıştır (Kuzgun, 2000/a:127-128).

O'Hara'ya göre (1969) özellik- faktör kuramı, sınırlılıklarına rağmen hâlâ meslek danışmanlığı uygulamalarında başvurulan bir yaklaşım olarak varlığını korumaktadır. Çünkü eğitimi süresince kariyer gelişiminde yardım hizmeti gören bir kimse de sonunda bir gün tek bir meslek seçme sorunu ile karşı karşıya gelmektedir. Ayrıca, özellik-faktör yaklaşımında meslek seçimi, sadece bir test puanını yordayıcı olarak ele alıp bireyin bir tek meslekle bağlantısını kurma işi olarak ele alınmaktadır. Aslında yapılan bu iş, nitelik örüntülerinin göz önüne alınması ve bunların iş dünyasında kendine uygun bir yer edinmek isteyen bireyin, zaman zaman yaptığı tercihlerle ilişkisinin kurulmasıdır. Özellik-faktör yaklaşımı böyle anlaşılıp, uygulandığı sürece, gelişimsel yaklaşımın tamamlayıcısı olarak yararlı işlevi olabilir (Kuzgun, 2000/a: 128).

Bireyin sahip olduğu kişisel, psikolojik özellikler vardır. Bu özellikler kişi-çevre etkileşimi sonucunda şekillenmektedir. Bazı durumlarda ortaya çıkan bu özellikler bazı durumlarda kaybolur. Kariyer seçimindeki en önemli nokta, bireyleri kendilerine uygun meslekler ile eşleştirmek, bu doğrultuda ihtiyaçlarını karşılamak ve iş tatminini en üst noktaya taşımaktır (Brown, 2003: 345).

#### **1.4.9 Super'in Benlik Kuramı**

Super'a (1970,1990) göre meslek seçimi, belli bir gelişim süreci içinde birey ile çevrenin etkileşimi sonucunda oluşan benlik tasarımının bir mesleğe yansması ve ifadesidir. "Rol Kuramı" olarak da tanımlanabilen kavramsal bir modeldir. Bu

kuramın önemli bir yönü, meslek seçiminde çeşitli kişilik özelliklerine dikkat çekerek, bireyin tüm yaşamı boyunca süren kişilik gelişiminde benlik kavramının meslek seçimindeki önemi üzerinde odaklaşmasıdır.

İnsanlar bebeklikten itibaren kendilerine ilişkin bir benlik kavramı oluşturmaya başlar ve bu süreç yaşam boyu sürer. Benlik kavramının oluşmasında, insanların kullandığı yollardan biri keşfetmedir. Kişi çeşitli etkinlikler, çabalar sırasında neler yapabileceğini, yetenek ve özelliklerini keşfeder. Yaptıklarına başkalarının tepkilerini değerlendirir ve kendisi hakkında bir algı geliştirmeye başlar. Ailedeki veya tanıdık kişilerle özdeşleşme bu algının gelişmesinde başka bir yoldur. Çeşitli roller içinde ister hayali olsun isterse davranışsal olsun kendini sınıma ve görme de insanların benlik kavramlarını geliştirmesine yardımcı olur (Serenbay, 2008: 14)

Super, benliğin, bireyin davranışlarının belirleyicisi olduğu görüşünden hareket ederek, gençlerin meslek seçimi davranışının da, benlik kavramı tarafından belirlendiğini yani meslek seçerken bireyin benliğine uygun düşen etkinlikleri içeren mesleklere yöneldiğini ileri sürmektedir (Yağışan vd., 2007: 244). Kariyer seçimi, benlik kavramı ile sosyal ve ekonomik faktörlerin uzlaşması olarak gerçekleşmektedir.

Bireylerin yaşadıkları ve çalıştıkları şartlar, zaman içinde değişikliğe uğramasına rağmen; benlik kavramı, olgunluk dönemlerinde durağanlaşmaya başlamaktadır. Bireyin hayat aşamalarında kazandığı deneyimler, onun ilgi ve kabiliyetlerini olgunlaştırırken, aynı zamanda benlik kavramını da tanımasını kolaylaştırmaktadır (Erdoğan, 2003a: 55).

Benliğin oluşması ve mesleki bir tercihe dönüşmesi sürecinde, Super tarafından belirlenen basamaklar şunlardır:

- a. Büyüme; 14 yaşa kadar,
- b. Araştırma; 15–24 yaş arası,
- c. Yerleşme; 24–44 yaş arası,
- d. Koruma; 45–64 yaş arası,
- e. Çöküş; 65 yaş ve sonrası,

Super' e göre, bireyin kariyer yaşamı araştırma döneminde şekillenir. Bireyin, kendine uygun olacağını düşündüğü çeşitli işleri denediği bu dönem;

- a. Geçici dönem,

- b. Geçiş d6nemi,
- c. Sınama d6nemi olarak genellikle 15 ile 24 yas arasında gerçekleşmektedir (Kozak, 2001: 26).

Super'e g6re bireyin meslek modeli; ailenin sosyo-ekonomik d6zeyi, bireyin zihinsel g6c6, kişilik 6zellikleri ve karşılaştığı fırsatlarla belirgin bir biçim almaktadır. On ayrı 6nermeden oluşan bu kuramda; bireylerin mesleki gelişimlerinde yetenek, ilgi ve benlik tasarımlarının 6nemli bir yeri bulunduğu belirtilmektedir. Mesleki gelişim t6rl6 d6nemlerden geçerek zamanla ve yeni yaşantılarla değişmektedir. Ayrıca meslek seçiminde ailenin ekonomik d6zeyi, bireylerin karşılaştığı fırsatlar ve bireyle çevresi arasındaki etkileşimin 6nemli olduğu vurgulanmaktadır (Kepçeoğlu, 1995: 69).

### **1.5 Meslek ve Kariyer Seçimi**

Çağdaş bir toplumda; bir bireyin mesleğini seçmesi, yaşamındaki 6nemli aşamalarından birisidir. Meslek seçimi kararı, insanın yaşamı boyunca vereceği en 6nemli kararlardan biri olup, meslek seçiminin bilinçli yapılması hem birey hem de 6lke geleceği açısından b6y6k 6nem taşımaktadır. 6nk6 birey verdiği kararla t6m yaşantısına şekil verecek bir s6recin, yaşayacağı çevreyi ve ilişkiye bulunacağı insanları da seçmiş olacaktır. Aynı zamanda meslek seçimi, kişinin aile gelirini, geçim tarzını, işini isteyerek yapıp yapmamasını, sorumluluk duygusunu ve mutlu olup olmamasını belirleyecek derece 6nemlidir. Bu anlamda insanın yaşam biçiminin de seçimi olarak ifade edilebilecek meslek seçimi, insan hayatının en 6nemli d6n6m noktalarından birisidir. Bu nedenle, bireyin mesleğine y6nelik doğru bir karar alması, yaşamında mutlu ve başarılı olabilmesinde 6nemli rol oynamaktadır.

Çoğu insan okul 6ncesi yıllardan itibaren ilerde ne olacağı konusunda d6ş6nmekte ve geleceği hakkında bazı planlar yapmaktadır. Başlangıçta tamamen duygusal ve hayali olan bu tutum yaş ilerledikçe daha gerçekçi bir hal almaya başlamaktadır. Meslek seçimi hem ferdi hem de toplumsal 6nem taşımalarına rağmen, T6rkiye' de meslek seçiminin b6y6k 6l6de tesad6flere bağlı olduğu bir gerçektir (Yılmaz vd., 1996: 108). Kuzgun (1988)' a g6re gençlerin çoğu temel eğitimi veya orta 6ęretimi bitirip meslek seçimi konusunda kararsızlık yaşadıkları ve b6t6n hayatını geçirebilecekleri uğraş alanlarının seçimini yapmakta zorlandıkları

görülmektedir. Bu durumun sebebi, sürekli hareket ve değişiklik sonucu meslek tercihleri ve ilgi alanları çeşitlenmekte ve karmaşık hale gelmektedir. Bu kimsenin seçtiği meslek onun işinde başarısını, nerede oturup kiminle evleneceğini ve kimlerle etkileşimde bulunacağını dahi belirlemektedir.

Bireyin seçtiği meslek onun niteliği ve toplumsal kalkınmaya katkıları ile ilişkilidir. İsbetli yapılan seçim bireyin kendini gerçekleştirmesine, mesleğinde başarılı ve mutlu olmasına katkıda bulunur. Mutlu ve başarılı bireyler toplumsal gelişmeye katkı sağlar.

Bireyin meslek seçiminde ailenin çeşitli yönlerden önemli etkisinin olduğu söylenebilir (Özgüven, 1999:160 – Yeşilyaprak, 2000: 254). Ailenin sosyo-ekonomik nitelikleri ve çocuklarıyla ilgilenme düzeyinin farklılığı, çocukların alacağı eğitimi ve bu eğitimin niteliğini önemli ölçüde etkilemektedir (Kıncal, 1999: 111). Sosyo-ekonomik düzey, bireyin mesleklere bakışını etkileyen faktörlerden birisidir (Can vd., 2003: 96).

Ailenin bazı sosyo-ekonomik özellikleri toplumsallaşma üzerinde belirleyici etkilere sahiptir (Akyüz, 1992: 223). Meslek seçimi de toplumsallaşma süreci içinde ailenin sosyo-ekonomik özelliklerinden etkilenen, hem toplumsal hem de bireysel açıdan önemli bir karardır. Kuzgun'a (1987) göre, sosyo-ekonomik koşullar, kişilik özelliklerini belirleyici (psikolojik ihtiyaçları) faktörler içermektedir. Ailenin sosyal durumu ve kültür düzeyi içinde bulunduğu çevreye, topluma ve toplumda yer aldığı konuma, üstlendiği rollere, bireylerin öğrenim durumlarına, sahip olduğu ekonomik güce vb bağlı olarak değişiklik gösterir (Bilhan, 1996: 164). Anne-babanın tutum ve davranışları sosyo-ekonomik durumları ile de ilişkilidir (Dönmezer, 1999: 68-69). Öğrencinin yükseköğretim tercihinde anne-baba yaklaşımının önemli bir faktör olduğu bilinmektedir. Bazı aileler yükseköğretim tercihlerinde çocuklarına olumlu yönde rehberlik yaparken, diğer bazı aileler çocuklarını kendi istekleri doğrultusunda yönlendirebilmektedir. Sosyal tabakaların normları ve değerleri ailenin eğitim fonksiyonuna yansır. Farklı sosyal tabakalara mensup aileler çocuklarını farklı şekilde eğitirler (Celkan, 1992: 97). Bu farklılık, okul türü tercihini farklı şekilde etkileyebilir.

Kariyer; bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Şimşek vd., 2004: 11). Bunun sonucunda da daha fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek,



statü, güç ve saygınlık elde etmek ister (Yıldız, 2002: 229). Kariyer, insan yaşamı için özel bir anlam ifade eder. Bir kişinin çalıştığı çevrede birçok insanla iletişimde bulunması ve onlarla işbirliği içinde çalışması bir mesleğin sosyal yönünü oluştururken, bu meslek sayesinde sağlayacağı iş doyumunu psikolojik yönünü oluşturur (Aldemir vd., 2004: 215). Çünkü kariyer seçimi; bireyin istek ve ihtiyaçları ile ilgi ve yeteneklerini en uygun noktada buluşturan karardır. Böyle bir karar sonucunda çalışan, daha yüksek performansla işini sürdürürken yüksek iş tatmini duygusu elde eder. Kendisinin önemli olduğunu anlamlı bir iş yaptığını, değer yarattığını düşünür (Barutçugil, 2004: 323-324). Gerek kariyer seçimi gerekse bu yolda alınması düşünülen eğitim ve çabalar bir sistem, bir planlama çerçevesinde gerçekleşmesi gerekmektedir. Kariyerin planlanması; gerek toplum içinde gerekse iş dünyasında dinamiklik sağladığından, istenmeyen rutin uygulamaların da önüne geçebilmektedir. Kariyer planlama; birey açısından bireyin mesleki gelişimini düzenlerken, kurumsal açıdan ise mesleki gelişimini ve terfilerini organize etmektedir (Bayraktaroğlu, 2006: 138).

Bireylerin iş seçimiyle karşı karşıya kalmadığı, babadan oğula aktarılan sınırlı sayıda işlerin olduğu, eğitimin aile yaşantısının bir parçası olarak sürdüğü geleneksel toplumdaki farklı olarak daha fazla uzmanlaşma gerektiren teknoloji toplumunda meslek ve kariyer seçimi, gençlerin çözmeleri gereken bir sorundur (Aytaç, 2005: 87).

### **1.5.1 Kriterlerin Ortaya Konması**

Meslek seçimini etkileyen değerler incelendiğinde iki tür değer öne çıkmaktadır. Araştırmacılar, 6 genel değer ve 21 işe ilişkin değer varlığının meslek seçiminde etkin olduğunu görmüşlerdir. İşe ilişkin değerler; yetenek kullanımı, başarı, ilerleme, otorite, başkalarına yardım, ekonomik ödül, özerklik, yaratıcılık, yaşam stili, kişisel gelişim, fiziksel etkinlik, itibar, risk, sosyal etkileşim, sosyal ilişkiler, değişiklik, iş şartları, kültürel yapı, fiziksel yapı, ekonomik güvence değerlerinden oluşmaktadır. Bununla birlikte genel değerler; ekonomik, estetik, sosyal, siyasi, dini, kuramsal değerlerdir (Sharf, 1992: 256).

Meslek seçiminde kişi istediği, sevdiği ve yeteneğine uygun gördüğü, kendisini geliştirebileceği bir alanı tercih etmelidir. Ancak Eğitim-Bir-Sen'in 2011'de 1200 öğrenciyle yüz yüze konuşarak meslek seçimine yönelik yaptığı bir

araştırma, yetenek ve ilginin ekonomik kazancın gerisinde kaldığını göstermiştir. Türk toplumunda parasal kazanç ve statü meslek seçiminde öne çıkmaktadır. Meslek belirlenirken ülkenin durumu, coğrafi koşulları ve bilimsel ve ekonomik politikalarının da göz önünde bulundurulmasında yarar vardır. Yurtdışında popüler olan bir meslek dalı Türkiye için geçerli olmayabilir.

US News & World Report meslek seçiminde göz önüne alınması gereken kıstasları şu şekilde sıralamıştır: 1) Mesleğin son 10 yıldaki büyüme hacmi, 2) Mesleğin son 10 yıldaki büyüme oranı, 3) Ortalama kazanç (gelir), 4) İş bulma kolaylığı, 5) Gelecekle ilgili tahminler, 6) Stres derecesi, 7) İş-izin dengesi (Özbayoğlu, 2014: 1).

### **1.5.2 Bireyin Kendini Tanınması**

Kendi kişilik özellikleri ve becerileri doğrultusunda eğitim almış bir kişi, yine eğitimi ve öğretimi doğrultusunda kendisine doğru işi seçmek durumundadır (Dessler, 1994:379). Bunun için ilk önce kariyer amaçlarını tespit etmelidir. Bazı değerler, kısıtlar ve ilgiler gelecekteki kariyer senaryosuyla ilgili figürde rol oynar. Aslında kariyerle ilgili bütün soruların başında şu gelir. Neyi başarmak istiyoruz ve neyi başardık (Cochran, 1997:176)? Bireylerin yaşamları boyunca istihdam edilebilirliklerinde ve kariyer kararlarında yeteneklerinin yanı sıra etkili olan aile, kişilik gibi başka faktörler de vardır. Bireyler bu faktörleri kariyer hedef ve amaçlarının ışığında saptamalıdır. Çünkü mevcut yetenek ve niteliklerle birlikte bireyleri kariyer hedeflerine ulaştıracak yeni maharet ve yeteneklerin de saptanmasına gereksinim vardır.

Dix ve Savickas, yaptıkları araştırmada bireylerin rasyonel hedefler koymalarının ve bu hedeflere yönelik olarak hareket etmelerinin kariyer aşamaları boyunca bireylerin kariyer planlama modeli oluşturmalarına yardımcı olduğunu ortaya koymuştur. Ancak bireyler gerekli yetenek ve nitelikleri ile hedeflerinin ne olduğunu genellikle kendi kendilerine bulmaya çalışmaktadırlar. Bireylerin gereksinimleri ve gerçekte ne istedikleri genellikle biraz belirsizken, ne istemediklerini açıkça bilmeleri şaşırtıcıdır (Anafarta, 2001: 1-17).

### 1.5.3 Mesleklerin Tanınması

Önümüzdeki yıllarda sanayinin ekonomik ağırlığının çoğunlukla hizmet sektörüne kayacağı öngörülmektedir. A.B.D.'de çalışan nüfusun 2/3'ü hizmet sektöründe çalışmaktadır. Günümüzde, akıllı bir telefonu ve dizüstü bir bilgisayarı olan herkes internete erişebildiği yerde çalışabilmektedir. Mobilite; sınır olmaksızın erişimin mümkün olmasını sağlamaktadır.

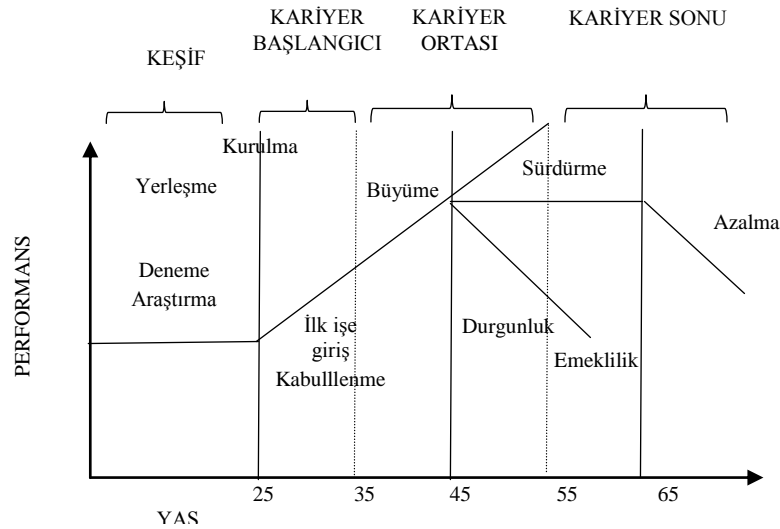
The Economist Dergisi'nin tahminlerine göre 2014'te ekonomik fırsatlar gelişmekte olan ülkelere kayacak, olgunlaşmış ekonomiler de ivme kazanacaktır. 2014'te büyük sanayi şirketleri ileri teknolojiyi kullanarak nano ve genetik temelli dönüşüm geçirecek ve standart işlerini makinalara (robotlara) yaptıracaklardır. İngiltere'de yeni açılan iş yerlerinin %73'ü teknoloji tabanlı olup bu şirketlerin %58'i alacakları elemanlarda teknoloji eğitimi almış olanları tercih etmektedir. Batı dünyasının marka ürünlerinde konsept denilen unsur, yani tasarım, yaratıcılık, fark yaratma, tüketicinin rahatlık ve güvenliğini artıran teknoloji ve imaj ürününün içinde en fazla paya sahip olmuştur. Dolayısıyla, günümüzde sanayide katma değer yaratacak, Ar-Ge yapacak, pazarlamayı arttıracak yaratıcı insanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Seçilen meslek dalı ne olursa olsun onu en iyi yapan, bilgi seviyesini yükselten, teknolojiye hakim, yaşam boyu öğrenme eğiliminde olan ve eğitiminde farklılıklar yaratan kişi o meslekte başarılı olacak ve istihdam edilmede tercih edilecektir. Bilindiği gibi, üniversite kişinin düşünme ve analiz etme yeteneğini geliştirme, sorun çözme becerisini edindirme ve tartışarak öğrenmeyi sağlama ortamı hazırlar ve belirli bir meslek alanında eğitim verir. Bundan sonraki bilgi ve tecrübeyi artırma kişinin kendi çabasıyla mümkündür. Çift meslekli ve yabancı dil(ler) bilenler aranan ve tercih edilen kişiler olacaklardır (örneğin mühendis cerrahlar, mühendis hukukçular gibi). Öğrencilerin eğitimleri sırasında çift dal ve yandal yapmaları onlara farklılık kazandıracak ve aranan kişiler olmalarını sağlayacaktır. İşe alımlarda hareketlilik (mobilite), yani gerektiğinde proje bazlı veya belli bir dönem için değişik yerlerde çalışmaya olumlu bakanların şansı yüksek olacaktır (Özbayoğlu, 2014: 1).

## 1.6 Kariyer Aşamaları

Birey hayalindeki iş yaşamı ile gerçek iş yaşamını uyumlaştırmaya çalışırken, çalışma hayatı boyunca çeşitli evrelerden geçer. Bu evreler yaşam dönemleri ile yakından ilişkilidir. Yani, bütün çalışanlar açısından işe belli bir noktadan başlama ve belli bir süre sonunda da inişe geçme aşamaları söz konusudur (Çiftçi, 2007:143). Kariyer aşamaları ile ilgili olarak yaş ve çalışma süreleri esas alınarak çok sayıda model oluşturulmuştur (Aytaç, 1998: 61). Bu modeller üç, dört ve beş aşamalı modellerdir. Bu modellerin ortak özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Erdoğan, 2003: 21).

- İnsanlar, her birisi belli görev ve meydan okumalardan oluşan bir dizi aşama boyunca ilerlerler.
- Her aşama yaklaşık olarak belli yaş dilimlerine karşılık gelir.
- Her aşama bireyin iş, aile ve kişisel gelişimini dikkate alan bütün bir birey yaklaşımını benimser.

Kariyer aşamalarını içeren modellerin genel yapılarını şekil üzerinde özetleyebiliriz (Can vd.,1995: 304).



Şekil 1.3: Kariyer evreleri modeli (Aytaç vd., 2001: 72).

De Cenzo ve arkadaşları tarafından geliştirilen kariyer evreleri modeli Şekil 1.3'de belirtildiği gibi "keşif, kurma, kariyer ortası, kariyer sonu, azalma (emeklilik) aşamalarından oluşmaktadır (Argon ve Eren, 2004: 256; Sabuncuoğlu, 2005: 171).

### **1.6.1 Keşif Aşaması (0–25 yaş)**

Bireyler açısından kariyerlerine ilişkin pek çok kritik seçimin yapıldığı dönem okuldan işe geçiş dönemidir. Bu dönemde başta ailenin yönlendirmeleri ve aile üyelerinin sahip oldukları meslekler olmak üzere, öğretmenler, arkadaşlar ve medya, bireyin okul seçimi ve sonrasındaki kariyer tercihlerinin belirlenmesi açısından önemli bir rol oynar (Argon ve Eren, 2004: 256). Kendini tanımaya çalışan birey, hangi işte daha fazla başarılı olabileceğini araştırır. Kendi kendini keşfetmeye, güçlü ve zayıf, yeterli ve yetersiz yönlerini tespit etmeye çalışır. Kişiliğini tanır ve geliştirir (Bayraktaroğlu, 2008: 147-148).

### **1.6.2 Kurulma Aşaması (26–35 yaş)**

Kurulma aşamasında birey örgüt içerisinde yer almaya başlamaktadır (Çalık ve Ereş, 2006: 54-55). Birey ilk aşamada kariyer amaçlarını belirledikten sonra, bu amaca ulaşmak için çaba harcar ve fırsat buldukça daha ileriye gitmeyi amaçlar (Kaynak, 1996: 182). Çalışan örgüte katkıda bulunmaya çalışırken, örgüte çalışanın insan ilişkileri ve performansını değerlendirmektedir (Kurtoglu, 2010: 9). Bu aşamada çalışan için gerçek şokunun yaşanması önemli bir durumdur. Gerçek şoku; birey kendi beklentileriyle örgütün beklentilerini karşılaştırmaya başladığı dönemde yaşanmaktadır. Eğer bireyin beklentileri ile örgütün gerçekleri aynı yönde değilse birey “gerçek şoku” yaşamaktadır (Budak, 2008: 262). Diğer önemli bir durum ise; bireyin kendini kanıtlama arzusu içerisinde olmasıdır. Birey hata ve sorumlulukları üzerine almaktadır. Çalışanın kendini kanıtlamasıyla bu süreç sona ermektedir (Aytaç, 2005: 66).

### **1.6.3 Kariyer Ortası Aşaması (36–50 yaş)**

Bu aşamaya gelen kişi, kariyerinde belli bir noktaya ulaşmıştır; konusunda söz sahibidir. Sorumlulukları, görevleri artmış, daha fazla inisiyatif kullanmaya başlamış ve bir uzman haline gelmiştir (Dündar, 2009: 270).

Birey bu devrede ayrıca kariyerini ve yaşamını yeniden değerlendirir, kariyer planlarını gözden geçirir. Henüz kariyer krizleri ile yüzleşmemiş ise mevcut kazanımlarını korumaya çalışır ve performansını geliştirir. Ancak birey, başarısız

olduğunu ya da yanlış seçim yaptığını düşünüyorsa düzeltmeler yapmaya ve yeni bir iş aramaya başlayabilir. Birey bu devrede kariyer krizleri ile karşılaşabilir. Bu krizler, örgüt ya da birey kökenli olabilir. Bu krizlerin nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz; işyerindeki ilerleme fırsatlarının sınırlı olması, bireyin olgunluk dönemini yaşıyor olması nedeniyle ailesine ve çocuklarına daha fazla zaman ayırması, hastalık, boşanma ve ölüm hissi olabilir (Aytaç, 1997: 67).

Kısacası; bu aşamaya kadar gelişen bir seyir izleyen kariyer yaşamına sahip olan birey, bu devrenin geç evrelerinde üç olasılıkla karşı karşıya kalacaktır (Özdemir, 2006: 61).

- a. Gelişme: Birey, başarısını sürdürürse hala bir şeyler yapma arzusu ile daha fazla sorumluluk olarak kariyer basamaklarında ilerlemeye devam edebilir. Böylece saygı görme ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını giderebilir.
- b. Düzleşme (plato): Bireyin kariyerindeki ilerleme sona erebilir ve birey, tek düze bir psiko-fizyolojik bir yaşam sürecine girebilir. Bireyin yaşamındaki bu düzleşme ya da plato durumu birey ya da örgüt kaynaklı olabilir. Bu durum, bu devrenin önemli sorunlarından biridir.
- c. Gerileme (düşüş): Çeşitli psikolojik, fizyolojik ve bedensel fonksiyonlarındaki gerilemeler nedeniyle bireyin verimliliği azalmakta ve kariyerinde bir düşüş olabilir. Bu durumda örgüt; yatay kariyer ilerlemesi, iş genişletme, rehberlik, esnek ödül sistemi, gelişen koşullara uygun eğitim gibi fırsatlarla bireyi desteklemelidir (Ünver, 2005: 14).

#### **1.6.4. Kariyer Sonu Aşaması (51–65 yaş)**

Geç-kariyer düzeyi de denilen bu dönem; bireye genellikle bir parça rahatlamayla birlikte tecrübeli bir çalışan rolünü oynama imkânı sağlar. Bu evrede birey, geçmişte düşündüğü gibi dünyayı değiştiremeyeceği ya da sonsuza kadar etkili olarak kalamayacağı gerçeğini görmeye başlar (Argon ve Eren, 2004: 257). Kariyer sonu safhası en uzun safha olup, bireyin çalışma yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Sağlık sorunlarının ortaya çıkması, iş yaşamına olan ilginin azalması ve bazı kariyer ortası problemlerinin bu safhalara taşınması kariyerin sonlanmasında en önemli etkenlerdir.

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

### **1.6.5 Azalma (Emeklilik) Aşaması (65–75 yaş)**

Kariyerin tamamlanma aşamasıdır. Birey, daha farklı faaliyetlere yönelerek kendini gerçekleştirme fırsatları yaratır. Bazıları emeklilik planı yaparken, bazıları da örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak, o güne kadar kazandığı deneyimlerden örgütün yararlanmasını sağlar. Bu aşamada bireyler çalışırken imkan bulamadıkları resim yapma, çiçek yetiştirme gibi kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını tatmin etme yoluna gidebilirler. Kariyer sonu dönemindeki kimlik krizinde birçok insan aile yaşamındaki yeni ekonomik problemler ve düzenlemelerin de yükünü omuzlarında taşımaktadır (Şimşek, 1999: 337).

Emeklilik evresi “balayı dönemi”, “hoşnutsuzluk dönemi”, “uyum dönemi”, “istikrar dönemi” ve “yeni başlangıç dönemi” olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır. Balayı dönemi; emekliliğin başlangıç aşamasıdır. Bu süreçte birey kendine aşırı ilgi göstermektedir. Bireyin çalışırken yapamadığı işleri bu dönemde gerçekleştirmektedir ve ayrıldığı işine sık sık uğrama ihtiyacı duymaktadır. Hoşnutsuzluk dönemi; bireyin balayı döneminde; yaptığı işlerden zevk aldığı ve kendini sorguladığı duygularının ön plana çıktığı dönemi kapsamaktadır. Uyum döneminde; birey yeni yeteneklerini keşfederek yeni ilgi alanlarına yönelmektedir. İstikrar döneminde; bireyde bedensel sağlık sorunları görülmeye başlanmaktadır. Yeni başlangıç döneminde birey ayrıldığı örgütün ilgisine ihtiyaç duymaktadır (Eryiğit, 2000: 3; Çalık ve Ereş, 2006: 57).

### **1.7 Kariyer Yaklaşımları**

Kariyer gelişimlerini, yalnızca, organizasyon içindeki etkinliklere bağlamayan bireysel eğilimler günümüzde gitgide yaygınlaşmaktadır (Hollenbeck ve Wright, 1997: 67). Bu tarz bir yönelme, mesleki niteliklerini arttırarak, kariyerlerini

geliştirmeyi hedefleyen özellikle öğrenen örgüt anlayışını benimsemiş organizasyon çalışanlarında görülmektedir.

Örgütler global alanda önemli bir yer sahibi olmak için yapılarında bazı değişiklikler yapmaktadırlar. Rakipleriyle rekabette başarılı olmak için daha küçük, yetenekli ve hızlı olmak zorundadırlar. Yaşanan gelişmelerin etkisi ile örgüt içinde kariyer sistemleri de değişerek düzensizleşmiştir (Hall ve Moss, 1998: 22-37). Yalınlaşan ve kademe sayısında azalmaya giden örgüt içinde kariyer yolları ve fırsatları da azalmıştır. Bu durumda bilginin öneminin anlaşılmasına, ücret ve ödüllerin pozisyon yerine uzmanlığa göre verilmesine neden olmuştur. Bu gelişmelerin eşliğinde motivasyon teknikleri de değişmiştir. Bu değişimler sonucunda ortaya çıkan yeni kariyer yaklaşımlarının önemli noktaları şunlardır (Erdoğan ve Doğan, 2003: 651-652):

- a. Dikey kariyer hareketlerinin yerini yatay kariyer hareketlerine bırakmaya başlaması,
- b. Kariyerin bir örgütle sınırlı olmaktan çıkıp sık sık iş değişikliklerinin yaşanması,
- c. Örgütsel bağlılığın zayıflaması,
- d. Örgütlerin bireye sunduğu kariyer fırsatlarının azalması,
- e. Büyük örgütlerden ayrılan bireylerin, daha sonra bu örgütlerle çalışan taşeron, tedarikçi ya da müşteri olarak kariyer yollarına devam etmeleri,
- f. Büyük örgütlerden ayrılan yöneticilerin, kendilerini bir örgüte bağlı kalmak yerine meslekleri ve iş yaptıkları sektörlerle kendilerini tanımlamaya başlamaları,
- g. Bireylerin kariyerlerinde iş-aile dengesini sağlamaya çalışmalarıdır.

Çalışma yaşamında öne çıkan başlıca kariyer yaklaşımları arasında şunlar sayılmaktadır (Peiperl ve Baruch, 1997: 6-24):

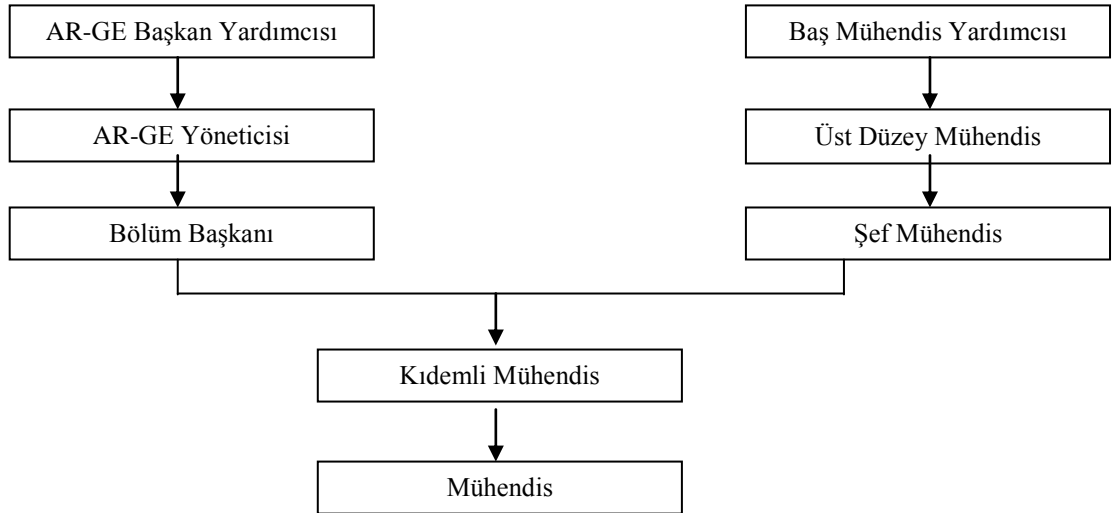
### **1.7.1 Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı**

Çift basamaklı kariyer yolu kavramı, teknik kariyer/yönetimsel kariyer ayrımını nitelemek amacıyla kullanılır. Bu kariyer yaklaşımı, teknik çalışanlar, uzmanlar, araştırma-geliştirme alanlarında çalışanların kariyer problemlerini sonuçlandırmak üzere oluşturulmuştur. Bu alanlarda çalışan elemanlar kendilerini yetiştirip belirli bir uzmanlık derecesine geldiklerinde kariyerlerine yönetici olarak devam etmek



istemektedirler. Ancak çalışan yönetim kademesi yükseldikçe, teknik beceriler yerine bireyler arası ilişki ve kavramsal beceriler ön plana çıkmaktadır. Başarılı teknik eleman, uzman veya araştırma-geliştirme elemanları yönetici pozisyonuna geldiklerinde bazen kötü yöneticiler olabildikleri görülmüştür. Bununla birlikte eski teknik yetkinliklerini de kaybedebilmektedirler. Bu nedenle teknik alt yapıdan gelen yöneticiler, yönetim görevine gelmeden önce görev ile ilgili gerekli hazırlık aşamasından geçmesi ve iyi bir şekilde motivasyonunun sağlanması gerekmektedir. Bütün bu uygulamalar ve bu uygulamaların sonucu çift basamaklı kariyer yaklaşımı kavramı ortaya çıkmıştır (Erdoğan, 2003: 166-167).

Şekil 1.4'de çift basamaklı kariyer yaklaşımındaki kariyer aşamaları gösterilmiştir.



Şekil 1.4: Örgütsel çift basamaklı kariyer aşamaları (Erdoğan, 2003: 438).

### 1.7.2 Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Sınırsız kariyer, psikolojik ve fiziksel anlamda değişkenliğe açık olan, bir başka deyişle örgütsel kariyerin özelliklerini taşımayan bir kariyer yönelimini ifade etmektedir (Arthur ve Rousseau, 1996: 3). Gerçekten sınırsız kariyer, kariyer açısından tek bir örgüte bağlılığı içermemekte, çok sayıda iş değiştirmeyi kapsamaktadır. Sınırsız kariyer, bireylerin işverenlerinden ayrılmaya zorlanmaları veya gönüllü olarak ayrılmayı seçmeleri ve böylece örgüt içindeki kariyer gelişimlerine son vermeleri durumunda ortaya çıkmaktadır. Örneğin örgütler geçici süreli bilişim uzmanları istihdam ederek, demode olmuş teknik yetkinliklere bağlı

kalmaktan kaçınmakta ve nitelik gelişimi için sorumluluğu bilişim profesyonellerinin kendilerine aktarmaktadırlar (Greenhouse ve Callanan, 2006: 45).

Sınırsız kariyer, literatürde iki boyutta değerlendirilmektedir. Sınırsız kariyer zihniyetindeki bir kişi, değişen iş ortamında farklı fiziksel ve psikolojik hareketlilik düzeyleri ile nitelenen bir kariyeri izleyerek yol almaktadır. Bu kariyer biçimi kişilerin mutlaka fiziksel veya istihdam hareketliliği anlamına gelmemektedir. Sınırsız kariyer zihniyetinde olan kişi, örgütsel sınırlar ötesinde aktif ilişkiler oluşturmaya ve sürdürmeye heveslidir. Sınırsız kariyer tutumu, temelde psikolojik olmanın yanı sıra firmalar arası, fiziksel istihdam hareketliliğini de içermektedir. Örgütsel hareketlilik eğilimi yüksek olan bir kişi, birçok işveren arasında kariyerini sürdürme konusunda kendisini rahat hissetmektedir (Briscoe vd., 2006: 31).

### **1.7.3 Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı**

Çok yönlü kariyer, kişinin kendi tarafından yönlendirilen, bireysel olarak belirlenmiş hedeflere yönelik olan, yaşamın dönemlerini bütünsel olarak kapsayan ve para, terfi, güç gibi objektif başarılarından ziyade psikolojik anlamda başarıya odaklanan kariyer yönelimidir (Hall, 2002:152). Çok yönlü kariyerin; değer odaklı kariyer ve öz-yönetimli kariyer olarak iki boyutu bulunmaktadır. Değer odaklı kariyer, kariyer aktörünün kariyer değerlerini kendi koşullarına göre tanımladığı ve kariyer başarısını bu koşullara göre değerlendirdiği anlamına gelmektedir. Öz-yönetimli kariyer ise, bir kariyer aktörü kendi kariyer gelişimini kişisel değerlere göre aktif olarak yönetiyor ise ortaya çıkmaktadır (Greenhouse ve Callanan, 2006: 45).

Çok yönlü kariyer yaklaşımı, sınırsız kariyerde daha az değinilen kişisel nitelikleri ele almaktadır. Kariyer başarısı öznel olarak ele alınmakta ve kariyer aşamaları öğrenme aşamaları olarak görülmektedir. Dolayısıyla, kariyer kişinin örgüt ile ilgili olmayan çeşitli seçimleri sonucu yönettiği ve yukarı doğru ilerlemeyi dikkate almayan bir özellik göstermektedir. Öğrenme aşamaları, sınırsız kariyerde de yer almaktadır. Bu yaklaşımlar kariyeri bilgi, beceri, iş tecrübeleri ve ilişkiler ağı olarak gören yaklaşımı desteklemektedir (Seçer, 2007: 23).

Dinamik bir yapıya sahip olan çok yönlü kariyer yaklaşımı örgütten bağımsız olarak şekillenmektedir. Birey bu kariyer yolunda kendi değerlerine ve

deneyimlerine göre yönlendirdiği mesleki davranışlarına dayanan kariyer başarılarına odaklanmaktadır (Seymen, 2004: 91).

Çok yönlü kariyer yaklaşımının özellikleri şu şekilde açıklanmaktadır (Onay ve Vezneli, 2012: 195; Seymen, 2004: 92):

- a. Çok yönlü kariyer yaklaşımında bireyler kendi kendine yönlendirilen davranışa sahiptirler. Bu durum başarı odaklı motivasyonu ortaya çıkarmaktadır.
- b. Çalışan kariyerine, kişisel hedeflerine ve prensiplerine uygun davranarak motive olmaktadır. Bu durum kariyerin değerlere göre yönlendirildiğini ifade etmektedir.
- c. Bireyin kronik yaşı önemli değilken, kariyer yaşı önemli olmaktadır.
- d. Çalışanın başarılı olabilmesi için teknik bilgiden, öğrenme bilgisine, iş güvenliğinden istihdam edilebilirliğe, örgütsel kariyerdan çok yönlü kariyere doğru değişim gereklidir.
- e. Kariyer sürekli devam eden kişisel bir yolculuktur.

#### **1.7.4 Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı**

Ağ tipi kariyer yolu çalışanın hem dikey hem de yatay kariyer fırsatlarından yararlanılabildiğini ifade etmektedir. Çalışanlara sınırlayıcı ve doğrusal bir terfi sistemi yerine, mevkiler arasında farklı terfi seçeneklerini sunmaktadır. Bireyin tercihleri ön planda olmaktadır. Ayrıca yatay ve dikey seçeneklerin bir arada bulunması, bir çalışanın başka bir çalışana engellemesi sorununu ortadan kaldırmaktadır (Aytaç, 1997: 205-207; Kınır ve Gün, 2007: 289-290).

Birey farklı departmanlar arasında yaptığı geçişler de terfiler alır ve kendini geliştirir. Kariyer planlaması sırasında bireye sınırsız fırsatlar sağlanarak farklı kariyer planlaması içinde olan kişiler de engellenmemiş olmaktadır (Soysal, 2003: 663).

#### **1.7.5 Portföy Kariyer Yaklaşımı**

Handy'nin (1994) geliştirdiği portföy kariyer yaklaşımında, çalışanlar bir örgüte bağlı olarak tam zamanlı çalışan ve oradan düzenli olarak ücret alan birisi olmak yerine, bağımsız ve yaptıkları işin karşılığını alan bireyler olarak

çalışılmaktadır. Günümüzde ise işin anlamı müşteri demektir. Çünkü iş gören birçok işi yapan ve birçok müşteri ile çalışan kişilerdir. Çalışanlar bir örgüte bağlı tek işi yapan kişiler olmak yerine, aynı anda farklı işleri bir örgüte bağlı kalmadan gerçekleştiren kişiler haline gelmiştir (Erdoğmuş, 2003: 170).

Portföy kariyer yaklaşımında işgören bir örgüte bağlı olarak tam zamanlı çalışan değil, bağımsız ve yaptığı işin karşılığını alan kişi olarak algılanır. İşgören için iş önemlidir. İşgören birden çok müşteri ile çalışır ve birden çok işi yapar. Bu anlamda özellikle bilgi teknolojileri alanında serbest işgören olarak çalışan kişiler bu yaklaşıma da örnek olarak verilebilir. Diğer taraftan çalışan, örgütsel hiyerarşide yükselmek yerine belirli bir görev için alınır. Eğitim ve geliştirme bireyin sorumluluğundadır. Kısa vadeli performans sonuçlarına bakılır ve bu şekilde çalışanlar için örgüt içinde kariyer basamakları pek yoktur. Bu yaklaşımın öngördüğü esnek iş uygulamaları nedeniyle birçok işgören birden fazla beceri sahibi olmakta ve bu özellikleri onların işgücü piyasasındaki aranırılıklarını artırmaktadır (Whymark ve Ellis, 1999: 117).

Templer ve Cawsey, kariyerin doğası ve çalışan örgüt ilişkileri konusunda, portföy kariyer yaklaşımının varsayımlarını şu şekilde tanımlamıştır (Aytaç, 2005: 247):

- a. Çalışan örgütsel hiyerarşi içerisinde ilerlemek için işe alınmak yerine belli bir görev için sözleşmeli olarak işe alınır,
- b. Eğitim ve gelişimin bireyin sorumluluğu altında olduğu kabul edilir,
- c. Kısa süreli performans sonuçları üzerinde durulur,
- d. Yedekleme ve kariyer geliştirme programları daha çok çekirdek personel için tasarlanır.

### **1.7.6 Esnek Kariyer Yaklaşımı**

Esnek kariyer yaklaşımında iş görenler, devamlı öğrenme düşüncesine bağlı, değişimle baş edebilmek için kendini yeniden keşfetmeye hazır iş görenlerdir. Bu işgörenler kendi kişisel kariyerlerini yönetme sorumluluğunu üstlenmekle birlikte örgütün başarısı ile de ilgilidirler. Esnek kariyeri benimseyen çalışanlar için pazar eğilimlerinin gerektirdiği bilgiler ile örgütün ihtiyacı olan beceri ve davranışları bilmek gerekmektedir. Bu durum, çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini tanıyarak, güçlü performansları ve örgüt içinde uzun dönemli istihdamları sağlayacak planlara sahip

olması anlamına gelmektedir. Esnek kariyerli çalışanların en önemli özelliği hızla değişen iş dünyası içinde değişen ihtiyaçlara cevap verebilecek esnekliğe sahip olmalarıdır. Bu nedenle esnek kariyerli çalışanların sahip olmaları gereken iki önemli özellik vardır. Bunlardan ilki bireyin kendini tanıması, diğeri ise rekabet edebilecek yeteneklere sahip olmasıdır (Erdoğan, 2003: 169).

### **1.7.7 Çağdaş Kariyer Yaklaşımı**

Çağdaş yaklaşımda kariyer, örgütlerin dışında bir yeredir. Bireylerin kendi kariyerleri hakkındaki kararlarda daha çok ön planda olduğu bu kariyer tipinde kişiler, kendi tercihleri ile seçimlerini yapmaktadırlar. Birey örgütün dışında kariyerini belirlerken aynı zamanda ayrıldıkları örgüte de hizmet edebilmektedir (Soysal, 2003: 666).

### **1.8 Kariyer Sistemleri**

Kariyer sistemleri, işletmelerin büyüklüklerine ve bu konuya verdikleri öneme göre değişiklik gösterir. Bununla birlikte, bir kariyer sistemi; yapılacak değerlendirme yöntemlerini, sistem sorumlularını, sistemin geçerliliğinin kontrolünü, kariyer hedeflerini ve kariyer planlaması ile ilgili konuları kapsar. Başka bir ifadeyle kariyer sistemi, personelin işe başlatılması, eğitilmesi, konferanslar, toplantılar ve danışmanlık hizmetlerinden de çok fazlasını ifade eder. Etkili bir kariyer sistemi büyük ölçüde insan kaynaklarından destek alarak kurulur (Kozak, 2001: 35).

#### **1.8.1 Kariyer Sisteminin Özellikleri**

- a. Personelin belli bir iş kolunda uzmanlaşması tutulması göz önünde tutulur.
- b. Bir iş kolunda personelin ilerlemesi ve başarılar kazanması temel ilkedir.
- c. Birbirine bağlı iş veya hizmetler topluluğu esas alınmaktadır.
- d. Kariyer sisteminde personelin durumu statülerle ve yasalarla belirtilir. Sözleşme ve çok yanlı statü uygulanmaz.
- e. Uzmanlaşmayı sağlamak için hizmet öncesi ve hizmet için eğitime ağırlık verilir.
- f. Kıdeme ve çalışma süresine önem verilir.

g. Yeterlik ilkesinin göz önünde tutulması, kariyer sisteminin gelişmesi için şarttır.

h. Devamlı ilerleme ve yükselmeye paralel bir ücret sistemi uygulanır.

Kariyer sistemleriyle ilgili literatür incelendiğinde “İşe Yönelik Kariyer Sistemi” ve “Bireye Yönelik Kariyer Sistemi” kavramları önem kazanmaktadır.

### **1.8.2 İşe Yönelik Kariyer**

Pozisyon ya da kadro sistemi de denilen işe yönelik kariyer sisteminde temel amaç, bireyin belirli bir görev için yetiştirilmesidir. Bu sistemde birey, atanacağı görevin gerektirdiği tüm nitelikleri, çalışmaya başlamadan önce kazanması gerekmektedir (Can vd., 2001:17). İşe yönelik kariyer sisteminde; deneyim, bilgi ve beceriler önemlidir. Göreve başlamada yaş sınırı yoktur. Önemli olan, kişinin belirli bir işi yapıp yapamayacağıdır. Birey çalışmaya her zaman ve her düzeyden başlayabilir (Canman, 2000: 21). Bu sistem iş analizleri, iş tanımları ve iş gereklerinin hazırlanmasını da gerektirmektedir. Alt düzey görevdeki işlerin niteliğine sahip olmak kolay olmakla birlikte teknik, bilimsel ve yönetsel işlerde güçlük ve sorumluluk derecesini belirlemek oldukça zordur (Tunç – Uygur,2001: 25, 26).

### **1.8.3 Bireye Yönelik Kariyer**

“Rütbe sistemi” diye de adlandırılan bireye yönelik kariyer sisteminde, görevden çok o görevi üstlenecek birey ağırlık kazanmaktadır. Burada birey belirli ve özel bir görev için değil, belli bir meslek ya da uğraş alanı için işe alınır. Çalışma yaşamı boyunca bireyin, grup içinde bir düzeyden ötekine yükselmesini ifade eder. Daha çok kamu yönetiminde görülen bu sistemde birey, yükselse de görev ve sorumluluklarında büyük bir değişiklik olmaz (Can vd., 2001:18). Rütbe sisteminde hizmete girebilmek için genel yetişkinlik düzeyi yeterlidir. Görevin gerektirdiği bilgi ve beceriler hizmet içinde kazanılır. Öğrenim durumu (düzeyi, niteliği, derecesi) ile hizmete giriş arasında organik bir ilişki bulunmaktadır. Hizmete giriş düzeyini (rütbeyi), öğrenim düzeyi (diploma) belirler (Canman, 2000: 23).

## **1.9 Kariyer Engelleri**

Engellenme kavramı, insanların gereksinimlerinin tatmininde bir takım engellerle karşılaşılması şeklinde tanımlanmaktadır. Engellenme, bireyin performansı ve dolayısıyla verimliliğin düşmesine sebep olmaktadır. Kariyer, birey üzerinde odaklaştığı için kariyerin çeşitli aşamalarında karşılaşılan engellerden birey etkilenmektedir. Örneğin kariyer gereksiniminde olan birini, bu gereksiniminin karşılanmaması stres ve gerginliği artırarak motivasyonun azalmasına sebep olmaktadır (Yılmaz, 2006: 45).

Bu sorunlardan bazıları; gözden düşme, işten çıkartılma, stres ve tükenmişlik, engellenmedir.

### **1.9.1 Gözden Düşme**

Gözden düşme, yönetim kademesinde yükselmeyi hedefleyen yöneticilerin güvenini yitirerek iş güveninin azalması sonucunda bir alt kademeye düşürülmesi ya da işinden ayrılmak zorunda bırakılması durumunu ifade etmektedir. Bu duruma; çatışma, işverene aşırı bağlılık, uyumsuzluk, yeteneksizlik gibi faktörler neden olmaktadır (Gündüz ve Şahin, 2005: 92; Örcü, 2006: 246). Bu sorunun aşılmasında yeni kariyer yollarının belirlenmesi, iş genişletme, kariyer yollarına geçiş, personele eğitim verilmesi ve iş paylaşımı yöntemleri kullanılmaktadır (Ereş, 2004: 40).

Gözden düşmenin bireyin yanında firmaya vereceği zararlar çok büyüktür. Firmalarda sıkça karşılaşılan bu sorun bu yüzden dikkatle ele alınmalı, gözden düşmeye neden olabilecek faktörler incelenmeli ve bu durum ortaya çıkmadan gerekli önlemler alınmalıdır. Çünkü gözden düşme sorunun ortaya çıkmasında büyük pay sahibi firmadır. Sorunun çözümünde de firma rol oynamalıdır (Özden, 2001:103).

### **1.9.2 İşten Çıkartılma**

İşten çıkartılma, bireyin kendi isteği dışında işten ayrılmak zorunda bırakılmasıdır. Günümüzde kamu sektörü ya da özel sektörde çalışanlara birtakım istihdam ve özlük hakları verilmiş olsa da zaman ve koşullar gereği bireyin işsiz kalması olasıdır. İşten çıkartılmanın çeşitli nedenleri olabilir. Bireyin performans

düşüklüğü, örgütün herhangi bir ünitesinin kapatılması veya örgütsel küçülme (downsizing), işten çıkartılmanın sebepleri arasındadır (Çalık ve Ereş, 2006: 73).

Organizasyonlardaki küçülme (downsizing), bireyin kariyer fırsatlarındaki küçülmeye denktir. İnsan kaynakları bölümü bu durumda devreye girerek çalışanlarını başka bölümlere transfer eder ve kariyer fırsatlarını büyütme için yardımcı olur. Eğer bu durumda başarılı olurlarsa bireyin o kurumda geleceği olacağına göstergesidir ve bu şekilde birey hala daha okuruma ait olduğunu hissedecektir (Werther, 1996: 316).

### **1.9.3 Stres ve Tükenmişlik**

Stres terimi genellikle bireyde sıkıntı yaratan olaylar karşısında yaşanan bir tepki süreci olarak tanımlanmaktadır. Çalışma yaşamı sürecinde birey, örgüt ya da diğer nedenlerin etkisi sonucu strese girebilmektedir. İşletme içinde strese neden olan etmenler ise iş güvenliği, kariyer beklentisi, kariyer gelişimi ile ilgili fırsatların kullanılmaması, rol belirsizliği, çalışma koşulları, insan ilişkileri, iş yükü olarak örneklendirilebilir (Çalık ve Ereş, 2006: 73).

Stres hem çalışanlarda hem de örgütlerde ciddi sorunlara yol açar. Stresin yoğunluğuna bağlı olarak bireylerde psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar ortaya çıkarken, örgütün etkinliği ve verimliliği de azalır (Aytürk 2007: 333). Stres altındaki bir çalışan örgütsel açıdan önemli zararlara neden olabilir. İş yaşamında stres örgüt üzerinde; performans düşüklüğü, çalışan devir hızının artması, iş kazalarının artması, işe devamsızlık, işten ayrılma ve yabancılaşma gibi etkilere sebep olabilir (Tengilimoğlu vd., 2009: 269).

Tükenmişlik ruhsal bazen de bedensel tükenmişlikten gelebilecek olan streslerin sonucudur. Örneğin; şirkette küçülme veya işten çıkarılma gibi sorunlar yaşayan çalışanlar genelde bu problemle yüz yüze gelebilir. Stresi azaltma, bu problemleri ortadan kaldırabilir veya azaltabilir (Werther, 1996:324).

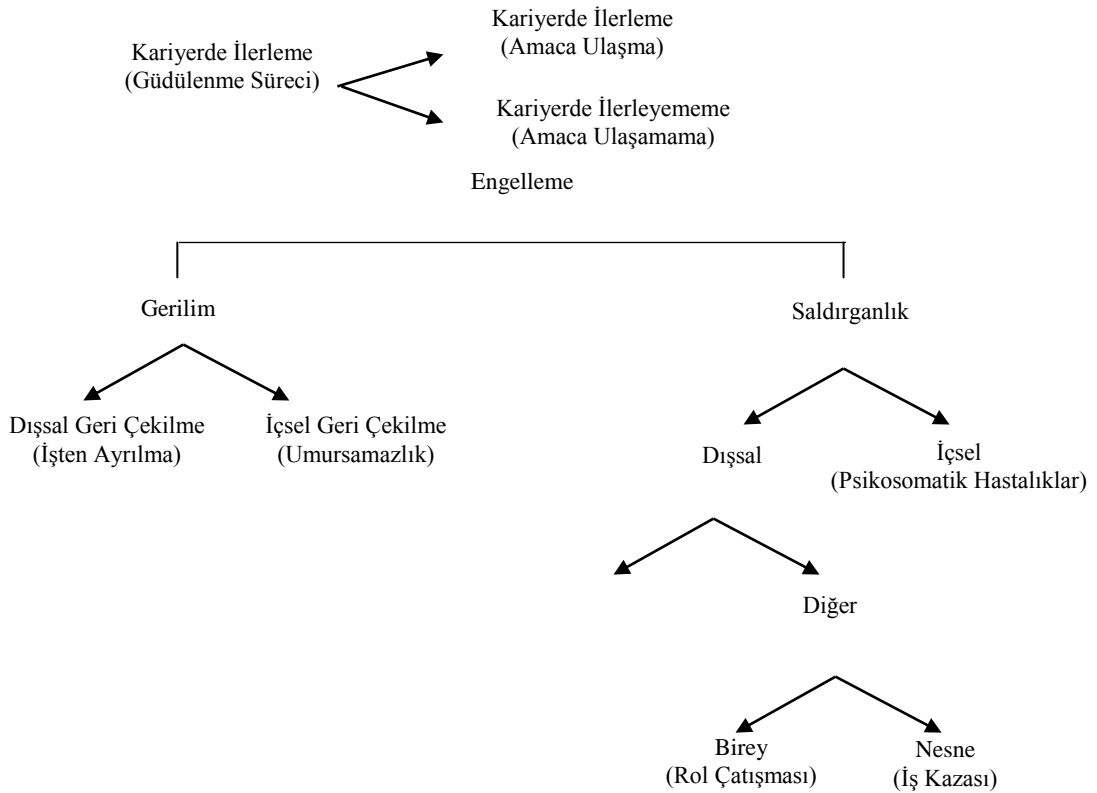
Stres ve tükenmişlik sorununun çözümünde örgütün bazı sorumlulukları bulunur. Örgütün çalışma ortamını yeniden düzenlemesi gerekebilir. Bununla birlikte örgüt yönetimi kariyer planlama ve kariyer geliştirme etkinliklerinde, çalışanlarını destekleyici eğitim programlarıyla stres ve tükenmişlik duygularını en aza indirebilir (Çalık ve Ereş, 2006: 73).



### 1.9.4 Engellenme

Bireyin çeşitli nedenlerle kariyer beklentilerine karşılık alamaması, bireyde engellenme hissi doğurur. Bunun sonucunda birey, ya ekonomik olanakları nedeni ile çalışmasını sürdürür ya da işten ayrılır. Bireyin işten ayrılması, yeni birinin işe alınması ve uyumlaştırılmasını gerektirdiğinden, arzu edilen bir sonuç değildir. Bireyin hoşnutsuzluğuna rağmen çalışıyor olması da, genellikle iş düzenine uyum konusunda bazı sorunlar ortaya çıkarır. Bireyin engellenme duygusuna kapılmaması için firmanın bireyin beklentilerini anlaması gerekir. Bunun için, firma içinde iyi bir iletişim ortamının sağlanması ve çalışanların beklentilerine karşı duyarlı olunması gerektiği açıktır (Özden, 2001: 103-104).

Kariyer gereksinimi ve beklentisi içinde olan bireyin amacına ulaşamaması bir diğer ifade ile engellenme sonucunda bireyde oluşan olumsuz gelişmeler aşağıda Şekil 1.5’de gösterilmiştir (Aytaç, 2005: 297).



Şekil 1.5: Engellenme sonucu bireyde oluşan olumsuz gelişmeler (Aytaç, 2005:297).

Şekil 1.5 te kariyerinde engellenen birey gerilim ve saldırganlık yaşamaktadır. Gerilim içerisindeki birey ya işten ayrılmakta ya da durumu umursamamaktadır. Saldırganlık duygusu içerisinde içsel olarak birey psikolojik rahatsızlıklar geçirmektedir. Dışsal olarak da birey rol çatışması yaşar hem de iş kazası geçirebilmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KARİYER PLANLAMASI, GELİŞTİRME VE YÖNETİMİ

#### 2.1 Kariyer Planlaması

##### 2.1.1 Kariyer Planlamasının Tanımı

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. Ayrıca geleceğini tahmin edebilen, kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip ve kendini işine adanmış çalışanlar yaratmaktadır (Barutçugil, 2004: 320).

Kariyer planlama, bireyin, meslek, örgüt, iş atamaları ve kendini değerlendirme ile ilgili olarak bilinçli bir şekilde yaptığı seçimleri kapsar. Bu faaliyetler, kendi kendine ilgi ve kabiliyetlerin değerlendirilmesi, kariyer olanaklarının incelenmesi ve uygulama planı ile birlikte bir strateji oluşturma olarak sıralanabilir (Gutteridge ve Hutcheson, 1984: 30).

Diğer bir tanıma göre kariyer planlaması, bireyin gelecek ile ilgili kendisi için koyduğu farklı hedefler arasında eş güdüm sağlayarak, yaptığı işi daha iyi yapması için sahip olduğu yetenekleri geliştirmesi ve gelecekte üzerine alabileceği pozisyonlar için yeni yeterlilikler kazanabilmesi için yaptığı faaliyetler bütünüdür. Kariyer planlaması bireyin önüne çıkan fırsat, seçenek ve sonuçların farkına varmaları, kariyer hedeflerini belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşabilmek için yön ve zaman belirlemeleri süreçlerini içermektedir (Aytaç, 2005: 165).

### **2.1.2. Kariyer Planlamasının Önemi**

Kariyer planlaması hem örgüt hem de birey açısından çok önemlidir. Birey kariyer planlaması sayesinde kendini tanımış olacaktır. İş tatmini, motivasyon ve verimlilik açısından da kariyer planlaması şarttır (Walker, 1980: 327).

Kişi kariyer başarısı veya başarısızlığı sonucunda kendi kariyer yaşamı ile ilgili tahminlerde bulunur, kimliğini oluşturur, kişiliğini tamamlar ve bunlardan ziyade her birey kendi kendini tanımış olur. İş tatmini ve motivasyonu artar. Bu bireysel yönetim, davranış bilimlerinde “kendini gerçekleştirme olgusu” olarak nitelenir. Sağlıklı bir birey potansiyel olarak gelişip serpildikçe kendini geliştirme güdüsünün doğrultusunda kariyerini geliştirmek ya da bir diğer ifade ile ilerlemek, yükselmek gereksinimi duyacaktır. Birey açısından bu olgu, sağlıklı bir gelişmeyi simgeler (Kaynak, 1998: 43).

Kariyer planlamasının günümüzde önemi hızla artmaktadır. Çünkü çalışan nüfusun eğitim düzeyindeki genel artış, kariyer planlama ve geliştirmeye hem çalışanlar hem de kurumlar tarafından verilen önemin artmasına sebep olmuştur (Walker, 1980: 327).

Kariyer insanın zamanının büyük bir kısmını çalışarak geçirdiği düşünüldüğünde, yaşamın önemli bir bölümünü kapsayan ve yaşam kalitesi ile tatmini büyük ölçüde etkileyen bir konudur. Potansiyeli ve tercihlerine uyan doğru kariyer alanlarını seçmiş ve tatmin sağlamış bireylerin genel mutluluk düzeyine yaklaştıkları söylenebilir. Tersine kariyerleri konusunda yanlış tercihler yapan, eğitim ve kişilik yapısıyla uyumlu olmayan işlerde çalışan bireyler hem kendi çevrelerinde mutsuzluk kaynağı olmakta, hem de toplumun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyerek bu alanda yapılan yatırımların israfına neden olmaktadır. Böylece günlük yaklaşık 8-10 saatlik çalışma ile yaklaşık 35 yıllık kariyer yaşamını kapsayan bu önemli yaşam kesitinin kadere, karşılaşılan tesadüflere veya “keşke”lere bırakılmayıp, etkili biçimde yönetilmesi önemlidir (Yaylacı, 2006: 86-87).

### **2.1.3. Kariyer Planlamasının Amacı**

Kariyer planlamanın en temel amaçlarından biri bireylerin edindikleri bilgi birikimi ile geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin gelişmesidir. Burada birey

karşısına çıkan fırsatları ve alternatifleri nasıl değerlendirebileceğini ve bunun da ötesinde nasıl etkili kararlar alabileceğini öğrenir. Kariyer planlaması, bireyin kişisel ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçlarını kariyer yaşam planı içerisinde nasıl karşılayabileceğini göstermektedir. Bu nedenle bireylerin daha etkin kararlar verebilmesi ve geleceğini daha fazla güvence altına alabilmesi için kariyer planlarının esnek ve gerçekçi tercihleri içermesi gerekmektedir (Zunker, 1997: 92). Burada önemli olan nokta, kariyer planlaması yapılırken kişilerin yeteneklerinin değerlendirilmesi ve gelecekte ihtiyaç duyulacak yeteneklerin belirlenmesidir.

Kariyer planlamasının amaçları ise şöyle sıralanabilir:

- a. İnsan kaynaklarını etkin kullanımı,
- b. Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için işgörenlerin geliştirilmeleri,
- c. Yeni ve farklı bir alana giren işgörenlerin değerlendirilmesi,
- d. İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısının yükseltilmesi,
- e. İşgören sadakatinin ve işe bağlılığın sağlanması,
- f. Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesidir (Budak vd., 1995:4).

#### **2.1.4. Kariyer Planlamasının Aşamaları**

Kariyer planlaması temelde kişisel bir süreç olmasına rağmen örgütün gelecekteki insan gücü ihtiyaçlarının tahmini açısından da önem arz etmektedir. Kariyer ile ilgili kararlar birey ve örgütün birlikte aldığı kararlardır. Bazıları birey, bazıları örgüt tarafından alınır (Mathis ve Jackson, 1994:285).

**Tablo 2.1:** Örgütsel ve bireysel kariyer planlaması karşılaştırması (Mathis ve Jackson, 1994, s. 285).

Örgütsel Kariyer Planlaması	Bireysel Kariyer Planlaması
✓ Gelecekteki örgütsel personel ihtiyaçlarını belirleme	✓ Kişisel yetenek ve ilginin belirlenmesi
✓ Kariyer basamaklarının Planlanması	✓ İş ve günlük yaşam hedeflerinin planlanması
✓ Bireysel potansiyel ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi	✓ Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yollarını ve seçenekleri değerlendirme
✓ Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzuların karşılaştırılması	✓ İşletme içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları

Tablo 2.1’de görüldüğü gibi örgütsel kariyer planlaması ile bireysel kariyer planlaması birbirinden tamamıyla farklı değildir. Kendi kariyer planlamasını çalıştığı örgüt içinde gerçekleştiremeyen birey o örgütten ayrılmak zorunda kalacaktır. Ancak birey, kendi kişisel amaçları ile örgütün amaçlarının benzer olduğunu algılasa yaptığı işten tatmin olma duygusu artacaktır.

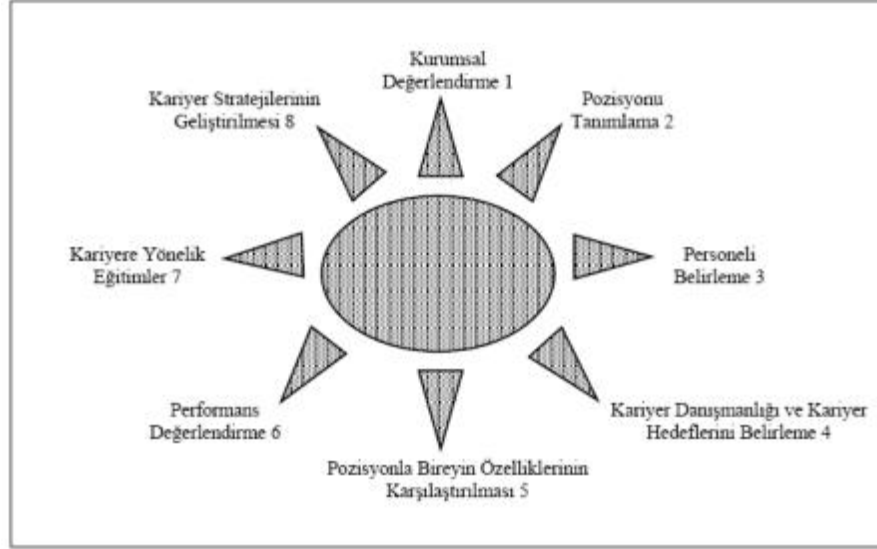
#### **2.1.4.1 Örgütsel kariyer planlama**

Örgütsel kariyer planlama, bireysel kariyer hedefleri ve fırsatları örgütün kariyer amaçları ile uyumlaştırarak, işletmenin geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı işgören gereksinimlerinin belirlenmesi, işgörenin geliştirilerek örgüt içinde yükselmesinin planlaması sürecidir (Kaynak vd., 1998: 249; Werner DeSimone, 2006: 461).

Örgütsel kariyer planlaması, bir bireyin kurumda işe başlaması ve oryantasyonu ile başlar. Birey işe başladıktan sonra yönetim onun iş performansını izler ve iş standartlarıyla karşılaştırır. Daha sonra, yönetim çalışanın kariyer ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespit sonucunda gerekli görülen geliştirme programları uygulanır. Kurum içi şartlar gerçekleştiğinde çalışan yatay ya da dikey terfi edilir (Bingöl, 2006: 302).

Örgütsel kariyer planlama süreci; kurumsal değerlendirme, pozisyonu tanımlama, personeli belirleme, kariyer hedeflerinin belirlenmesi, pozisyonla bireyin

özelliklerinin karşılaştırılması, potansiyelin tespiti ve performans değerlendirme kariyere yönelik eğitimler ve kariyer stratejilerinin geliştirilmesi aşamalarından oluşmaktadır (Niles ve Haris, 2002: 154; Şimşek vd., 2004: 109).



Şekil 2.1: Örgütlerde kariyer planlama süreci (Şimşek vd. 2004, s. 109).

Geleceğe dönük personel ihtiyacına göre kariyer planlaması uygulayan örgütler süreç içerisinde sektördeki diğer örgütlerle daha rahat rekabet edebilme şansı sağlayabilmektedir. Bu nedenle, yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren örgütlerin kalifiye eleman elde etme zorlukları ve maliyetleri, kariyer planlama çalışmalarının önemini artırmaktadır (Kaynak vd., 1998: 250).

Çalışanların işletmeye ilişkin belirsizliklerini azaltan, onların geleceklerini objektif bir bakış açısıyla görmelerine imkân sağlayan, ilerisi için gerçekçi planlar yapmalarına destek veren ve yaptıkları işten yüksek tatmin duyabilmeleri için kullanılan kurum-çalışan bütünleşmesini temel alan bir yöntemdir (Kaynak, 1996: 163).

Kariyer planlamasında başlıca sorumluluk bireylerde olmasına karşın, işletme yüksek performansa sahip çalışanlarının kurumda kalmalarını istiyorsa, örgütsel kariyer planlamasının bireysel kariyer planlamasıyla aynı doğrultuda olması gerekir. Kuşkusuz işletme, sadece üstün nitelikli çalışanlar için değil diğer çalışan grupları için de kariyer planlaması yapar. Kariyer planlamasıyla amaçlanan, gelecekte kurumda başarılı olabilecek motive olmuş ve nitelikli işgücü havuzunu oluşturabilmektir. Bununla birlikte, işletmeler, kariyer geliştirme fırsatı tanıdıkları

çalışanlarının gelecekte kurumdan ayrılacakları endişesiyle, kariyer planlama yapmaktan kaçınabilmektedirler. Ancak böyle bir düşünce, günümüz işletmecilik anlayışına uygun değildir (Bingöl, 2006: 301). Rekabet yoğun bir ortamda en önemli sermayesi insan kaynağı olan işletmeler, sahip olduğu imkânlar dâhilinde çalışanlarının kuruma bağlılığını arttırmak zorundadır.

**Kurumsal değerlendirme:**

Kurumun sahip olduğu insan kaynağının genel olarak gözden geçirilmesi sürecidir. Bu yöntem aynı zamanda İnsan Kaynakları uygulamalarının da başlangıcını oluşturur (Fındıkçı, 1999: 347).

**Pozisyon tanımlama:**

Bu aşamada örgüt bireylerin kariyer vasıf ve sorumluluklarını araştırarak buna göre işin gerektirdiği eğitimin nasıl ve ne şekilde olacağını, işin olumlu ve olumsuz yanlarını tespit etmeye çalışır.

**Performans değerlendirme:**

Örgütün başarısının devamı, üyelerinin başarısına bağlıdır. Üyelerin başarısı ile etkin bir yönetim ve planlamaya bağlıdır. Çünkü tek tek bireylerin performansı ya da istekleri örgüt kültürü ve yapısı ile birleştirilmedikçe beklenen total başarıya da örgütsel ilerleme sağlanamaz (Braganza ve Ward, 2001: 65-66).

Başarı olgusu işin niteliklerine ve gereklerine uygun olarak önceden belirlenmiş bir ölçünün üzerindeki çalışma derecesi olarak ortaya çıkar. Bu anlamda işletmelerde performans değerlendirmesi; personelin işiyle ilgili davranışlarının gözden geçirilmesi, terfisiyle ilgili bilgilerin sağlanması amacıyla yapılabilir. Aynı zamanda kariyer planlama ve yönetimi için, çalışanlarının yeteneklerinin yönetici tarafından tanınmasına, eksikliklerin bilinmesine gerekli önlemlerin alınmasına imkân sağlayacak bir süreç olarak ifade edilebilir (Şimşek vd., 2004: 110-113). Bu bağlamda ilgili süreç günümüzde özel sektörün karlılığı ya da stratejik amaçları yanında kamu yönetiminde de etkili olmaya başlamıştır (Bilgiç ve Göksu, 2004:144; Askarany vol:48:78-79).

**Kariyer olanaklarına yönelik eğitimler:**

Performans değerlendirme sonuçları ve iş tatmini ölçmeye yönelik yapılan araştırmaların ardından çalışanların gelişimi ve bireyler için eğitim programlarının düzenlenmesi sürecidir.



Kariyer stratejilerinin geliştirilmesi:

Kariyer stratejileri, bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasında yardımcı olacak eylemlerin oluşturulmasıdır. Bunun için öncelikle yapılacak analizde fırsat, tehlike, zayıflık ve üstünlükler tespit edilerek objektif bir değerlendirme ve çevre analizi yapılırsa başarı oranı çok daha artacaktır.

Kariyer stratejilerinin geliştirilmesi aşamasında performans değerlemesi sonuçlarının önemi oldukça büyüktür. Bu değerlendirme sonucu elde edilen veriler stratejiler için gerekli olan güçlü ve zayıf noktaların belirlenmesinde kullanılarak stratejilerin başlangıç noktasını oluşturur. Bu noktada yapılacak çevre analizi hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran fırsatları ve güçleştiren tehlikeleri belirlemede önemli bir araç niteliğindedir (Şimşek vd., 2004: 114).

#### **2.1.4.2 Bireysel kariyer planlama**

Bireysel kariyer gelişimi, bireyin kendi kariyerinin planlaması ve bu planların eğitim, öğretim, iş arama ve iş deneyimleri vasıtasıyla yerine getirilmesi ve yürütülmesidir (Anafarta, 2001: 5).

Bireysel kariyer planlaması; bireyin kendini tanıması, yönelimlerini bilmesi, kurum içi kariyer fırsatlarını araştırması, hedeflerini belirlemesi ve bilinçli kariyer seçimleri yapabilmesi için gerekli olan adımlardan oluşur. Kendini iyi tanıyan ve sınırlarını bilen birey, kariyer amaçlarını gerektiği şekilde yerine getirebilmek için ilk olarak kendisini geliştirmeli, kuvvetli olduğu yönleri, ilgi alanlarını ve beklentilerini iyi tanımlayarak, kariyer planlaması için ilk adımı atmalıdır (Mucuk, 2005: 337).

Çalışan kendisini her yönden analiz etmeli ve yapmak istedikleriyle, becerilerini uyumlaştırmaya çalışmalıdır. Kişi kendini iyi tanımadıkça gerçekçi bir kariyer planlaması yapması söz konusu değildir (Çiftçi, 2007: 150). Birey ve örgüt kariyer planlamasında işbirliği içinde çalışır. Süreçte öncelikle bireyin ilgi ve yetenekleri tespit edilir, birlikte iş performansı değerlendirilir ve iş yaşamı boyunca planlanan pozisyon ve görevler için bireye gerekli nitelikleri kazandıracak faaliyetler belirlenir (Şimşek ve Öge, 2009: 267).

Bireysel kariyer planlama sürecinde örgütler, insan kaynakları planlarıyla sistemlerini bütünleştirip kariyer danışmanlığı yapmalı ve performans artırmaya yönelik eğitim programları türünden çalışmalar yürütmelidir (Aytaç, 2010: 392).

### **2.1.4.2.1. Bireysel kariyer planlama evreleri**

#### **2.1.4.2.1.1. Kendini tanıma (özdeğerleme)**

Bireylerin kariyerleri hakkındaki tartışmaların çoğu belli bir ücrete dayalı olarak işe girmeye yoğunlaşır. Öğretmenler, çevreden etkiler ve TV’de izlenenler kariyer kararını etkiler. Ayrıca, ilgi alanları finansal olanaklar kariyer üzerinde etkili faktörlerdir (De Cenzo, 1996:272-273).

Birey kendini değerlendirirken öncelikle kendine bazı sorular yöneltecektir (Aytaç, 2005: 153).

- a. Ben ne çeşit insanım?
- b. Nasıl yeteneklerim var?
- c. Ne yapmayı istiyorum?
- d. Kuvvetli yönlerim ve kısıtlamalarım nelerdir?
- e. Nasıl daha iyi bir mevkie gelebilirim?

Tüm bu soruların sonucunda birey kendi değerlerini, ilgi alanlarını, zayıf ve güçlü yönlerini tespit edebilecektir. Birey bu tespitini tam olarak yapamayabilir. Bu durumda örgüt, bireye bazı test uygulamaları yaparak bireyin kendini değerlendirmesinde yardımcı olur.

#### **2.1.4.2.1.2 Fırsatları tanıma**

Araştırma veya seçenek belirleme olarak da adlandırılan bu aşama bireyin kariyer alternatiflerini ortaya koyması ve kendi ilgileri ve davranışlarına ilişkin iş olanaklarının daraltılmasını içerir (Aydemir, 1995: 32).

Birey örgüt içinde olduğu kadar örgüt dışında da edinebileceği fırsatları da değerlendirmelidir. Birey, kendini değerlendirme aşamasında ortaya çıkardığı yetenek ve becerilerini örgüt dışında kullanabileceğini de düşünmelidir. Çok yönlü kariyer anlayışının bir gereği olan bu düşünce ile birey kendini tanıdıktan sonra kendisi için en uygun çalışma ortamını veya örgütü belirleyebilir. Bu aşamada alınacak bir değişim kararının bireyin tüm çalışma yaşamını ve özel yaşamını da etkilemesi söz konusudur.

Fırsatların tanımlanmasında kişinin beceri, ilgi ve değerleri, kariyer fırsatlarıyla ilgili olmalıdır. Örgüt kariyer ile ilgili bilgileri yayımlayarak personeline dağıtmalı ve bu bilgilerden yararlanmasını sağlamalıdır (Çalık ve Ereş, 2006: 103).

#### **2.1.4.2.1.3 Hedefleri belirleme**

Bu aşamada birey, önceki aşamalardan elde ettiği bilgileri değerlendirmekte, kendi kuvvetli ve zayıf yönleri, ilgi alanları, becerileri kapasitesi ile karşılaştırarak kariyer hedeflerini belirlemektedir. Bu aşama, bireyin kariyer geleceği açısından çok önemli görülmektedir. Birey amaçladığı kariyer olanaklarına ulaşabilmek için hedeflerini net bir biçimde belirlemeli ve bu hedeflerle ilgili tutarlı planları oluşturmalıdır (Fındıkçı, 2006: 102).

Bireyin ilgi alanı zaman içerisinde değişebilir, bu değişikliklere göre kariyer seçim kararları da değişebilir. Bu aşamayla, kişi kariyer planlamasını amaçlandırmış olacaktır (Argüden, 1998: 59).

#### **2.1.4.2.1.4 Planları hazırlama**

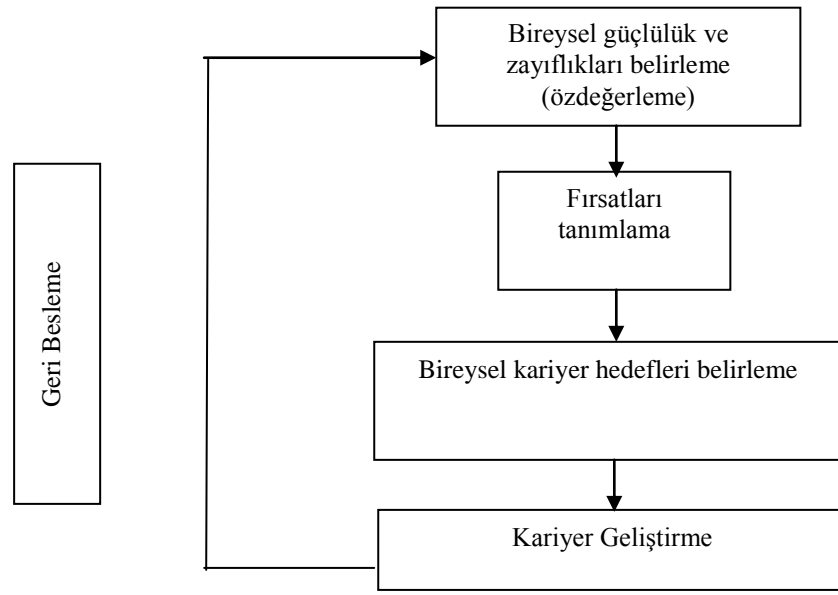
Hareket planlaması olarak da adlandırılan bu aşama, çalışanların kısa ve uzun dönem kariyer yollarına ulaşacakları yolları belirlemelerini içermektedir (Ergün, 2007: 42). Çalışan bu aşamada, hedeflerine ulaşmak için planladığı kariyer kararını uygulamaya başlamaktadır. Bu sayede bireylerin deneyimlerinin, yetenek ve niteliklerinin gelecekteki kariyerlerini nasıl etkileyeceklerini görmeleri ve atanmaları durumunda kazanabilecekleri yetenek ve niteliklerden yararlanabilecekleri işleri bulmaları kolaylaşacaktır (Anafarta, 2001: 8). Bu noktada bireyin kariyer kararıyla ilgili planını başarılı bir şekilde uygulayabilmesi için yönetim çalışanlara bazı imkânlar sağlamalıdır. Mesela çalışanların yönlendirilip desteklenerek kariyer gelişimlerine yardımcı olunması ve başarılı olanların transferlerinin sağlanması gibi yaklaşımlar bu çerçevede planların uygulanmasına büyük destek olacaktır (Aytaç, 2005:154).

#### **2.1.4.2.1.5 Geri bildirim**

Kariyer yönetimi gibi dinamik bir süreç olan bireysel kariyer planlamasında söz konusu dinamiklik ancak süreçte geri bildirim vasıtasıyla sağlanabilmektedir.

Çalışanlar için kariyer geliştirme çabalarına ve kişisel farkındalıklarına ilişkin geri bildirim yapılmaksızın gereksinim duyulan kariyer hedeflerine ulaşmak bazen çok zor olabilmekte ve hatta yıllar alabilmektedir. Bireysel kariyer planlamada son aşamayı oluşturan bu aşamanın sonuçları çalışanların performanslarını ve kariyer planlarını düzenlemede en etkin yoldur (Anafarta, 2001: 8).

Yukarıda geniş olarak üzerinde durulan bireysel planlamanın aşamaları görsel olarak Şekil 2.2’de gösterilmektedir. Şekil’de de görüldüğü üzere bir planlama dört aşamalı olarak uygulandıktan sonra geri bildirim yoluyla değerlendirilmekte ve bu değerlendirmeler yeni bir planlamaya kaynak oluşturmaktadır.



Şekil 2.2: Bireysel kariyer planlama süreci (Anafarta, 2001: 6).

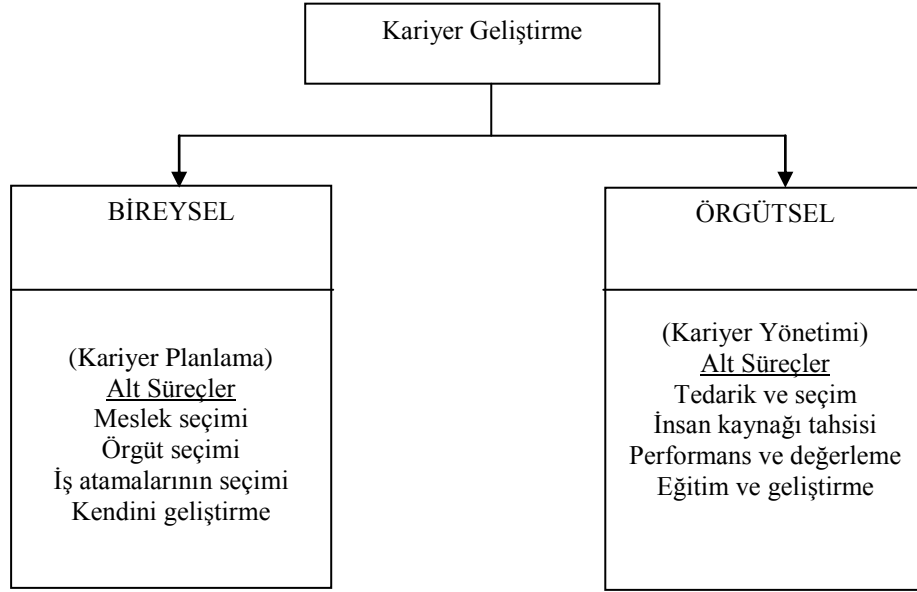
## 2.2 Kariyer Geliştirme

### 2.2.1 Kariyer Geliştirme Kavramı

Kariyer geliştirme, bireylerin kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü içinde aşamalı olarak kendilerini geliştirme faaliyetleridir (Kozak, 2001: 19).

Kariyer geliştirme, bireylerin her birinin, kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılacak aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri ve örgütün çalışanlarına bu konuda sunduğu resmi etkinliklerdir (Aydemir, 2000: 7).

Kariyer geliştirme, bireyin meslek hayatı boyunca devam eden, örgüt tarafından uygulanan faaliyetlerin bütününe kapsayan, hem bireysel hem de örgütsel ihtiyaçların karşılanmasında rol oynayan bir süreçten oluşmaktadır (Bolat ve Seymen, 2003: 7-8).



Şekil 2.3: Gutteridge'nin kariyer geliştirme modeli (Erdoğan, 2003: 14).

Kariyer geliştirme bireysel bir süreç olarak başlamaktadır. Bu aşamada birey meslek tercihini, örgüt tercihlerini değerlendirmektedir. Örgütsel kariyer geliştirmede ise; örgütler tedarik ve tercih aşamasından sonra insan kaynağı tahsisi yapılarak çalışanların performans ve eğitimlerine yön vermektedir (Erdoğan, 2003: 14).

### 2.2.2 Kariyer Geliştirmenin Önemi

Kariyer kararlarının verilme ve tercihlerin yapılma yollarını öngören kariyer geliştirme, hem çalışan hem de kurum açısından önem taşımaktadır. Kariyer planlaması bir bireyin kendi becerilerini, ilgilerini, değerlerini ve fırsatlarının neler olduğunun farkına varma çabalarını yansıtır. Kariyer geliştirme ise, bu kariyer ile ilişkili amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirme konusunda plan ve stratejiler geliştirmeyi içerir (Bingöl, 2006: 290).

Etkili kariyer geliştirmenin hem çalışan hem işveren için birçok avantajları vardır. Kariyer geliştirme şirketin bir kısmının uzun dönemli iş planıdır. Çalışan bireyin ihtiyaçları ve kariyer hedefleri şirketin ihtiyaç ve hedeflerine uygulanır ve

böylelikle doğru insan doğru iş için doğru zamanda uygun yere getirilir (Jerris,1999: 368). Kurumlar büyüyen fırsatlar sağladığı zaman, çalışanlar kurumdan daha az ayrılma ihtiyacı duyacak, uzun vadeli bir çalışana sahip olacaklar ve birey işinde daha üretici ve daha memnun bir şekilde çalışacak (Jerris,1999:370).

### **2.2.2.1 Birey açısından kariyer geliştirmenin önemi**

Kariyer geliştirmenin birey için önemi günümüzde giderek artmaktadır.

Kariyer geliştirme bireylerin iş yaşantılarına yön çizmede önemli bir rol oynamaktadır. Bireylerde eğitim düzeyinin artması, yapacakları işte bilinçli olmaları, bireysel amaçlarına ulaşmada doyum sağlama ve bu doyum sonucu psikolojik tatmin sağlama yönünden kariyer geliştirme birey açısından önem taşımaktadır. Bununla birlikte, yaşam kalitesinin yükselmesi, bireyin teknik ve yönetsel becerilerinin gelişmesi de örgüte bağlılık ve sadakatin diğer unsurlarındandır. Kariyer geliştirmenin birey açısından önemli olması ve birey tarafından bunun farkında olunması örgütü de olumlu yönden etkileyecektir (Çalık ve Ereş, 2006: 109).

Her birey, kariyer geliştirme için kendi sorumluluğunu üstlenmelidir. Bu katılım sağlanmazsa diğer kariyer faaliyetleri de başarısız olabilir (Özgen vd., 2005: 218).

Bireysel açıdan kariyer geliştirme psikolojik bir tatmin sağladığı gibi ekonomik bir tatminde sağlamaktadır. Bu bağlamda birey sağlamış olduğu kariyer gelişimi sayesinde toplumda saygınlık kazanmakta çevresi ile olan ilişkilerinde kendisine güven duygusu gelişmektedir. Bu açıdan bireyin kariyer sahibi olma isteğine yön veren, bireyin ilgi alaka ve beklentileri olmaktadır (Türkkahraman ve Şahin, 2010: 79).

### **2.2.2.2 Örgüt açısından kariyer geliştirmenin önemi**

Kariyer geliştirme, örgüt açısından ise örgüt amaçlarının desteklenmesinde ve insan kaynağının desteklenmesinde önemli bir rol oynar. Bununla birlikte örgüt içindeki yetenek ve becerilerin belirlenmesinde de önemli bir unsurdur. Örgüt yönetimi, insan kaynağının potansiyelini belirlemek ve bu potansiyelden en verimli şekilde yararlanmak için destekleme, motive etme, yönetme ve koruma işlevlerini yerine getirmesi gerekmektedir. Bu işlevlerin yerine getirilmesi örgüt açısından önem taşımaktadır (Çalık ve Ereş, 2006: 110).

### **2.2.3 Örgütsel Kariyer Geliştirme**

Örgütsel kariyer gelişimi, kurumsal kariyer yönetimi süreci ve bireysel kariyer planlaması arasındaki etkileşimden kaynaklanan sonuçlardır (Bernardin, 2003: 194).

Örgüt kariyer geliştirmeyi gerçekleştirirken, işgörenlerin daha ilk işe başladıkları dönemlerden itibaren gelecekte yapacakları iş ile ilgili gerçekçi verileri ortaya koyabilmelidir. Aksi takdirde, işgörenler örgüt içerisinde gerçekçi olmayan bir takım beklentilere sahip olabilirler. Bu beklentileri gerçekleşmediğinde ise çalışanlar üzülecek ve motive olamayacaklardır. Hâlbuki iş ile ilgili el kitapları, yapılacak konuşmalar ve ziyaretler örgütün geleceği ile işgörenin iş hakkındaki beklentilerini bütünleştirecek ve hayal kırıklıklarına sebep olmayacaktır. Ayrıca örgütler işgörenlerin bilgilerini, becerilerini ve yeterliliklerini geliştirmek üzere iş değerlendirmeleri yapmalı ve işin gereklerini ortaya koymalıdır. Gelecekteki hedeflenen işlere ulaşabilmek için gerekli yeteneği, bilgiyi, beceriyi, kişilik özelliklerini kazandırmak amacıyla o iş ile ilgili birbirini izleyen iş serileri oluşturulmalı ve çalışanlar bu asıl hedefledikleri sonuca ulaşmayı sağlayan ard arda işleri tecrübe etmelidirler. Bütün bu aşamaların sonunda da bireylerin performansı değerlendirilerek bilgi ve yetenekleriyle ilgili gerçek durum ortaya konulmalı eksiklikler giderilmeli ve yeni yönler tayin edilmelidir (Huse ve Cummings, 1985: 312-316).

### **2.2.4 Bireysel Kariyer Geliştirme**

Bireysel kariyer geliştirme, bireylerin her birinin gelişme sağlayıcı görevler, faaliyetler ve ilişkilerle karakterize edilmiş aşamalarla geliştirdikleri bir süreçtir. Başka bir ifadeyle belli bir yükselme hedefine ulaşmak için bireylerin belli bir plan doğrultusunda hareket etmeleridir. Bireysel kariyer geliştirme, cinsiyet, aile arka planı, biyoloji, kişilik, düşünme ve öğrenme stilleri, değerler, ilgiler ve yetenekleri içeren birçok kişisel faktörlerden etkilenir (Çalık ve Ereş, 2006: 121).

Her birey, kariyer geliştirme için kendi sorumluluğunu üstlenmelidir (Özgen vd., 2005: 218). Bu sorumluluğu gerektiği şekilde yerine getirebilmek için bireyin öncelikle kendisi ile ilgili geliştirmesi gerekli noktaları, güçlü olduğu tarafları, ilgi alanlarını, değerlerini, beklentilerini çok iyi bilmesi gerekmektedir. Bu katılım

sağlanamazsa, diğer kariyer geliştirme faaliyetleri de başarısız olabilir (Yalım, 2005: 199-200).

## **2.3 Kariyer Yönetimi**

### **2.3.1 Kariyer Yönetiminin Kavramı**

Kariyer yönetimi, bireylerin iş yaşamlarının örgütler tarafından şekillendirildiği bir süreç olarak tanımlanabilir (Greenhouse vd., 1995: 4). Bu süreçte örgüt işe alma, eleman seçimi yapma, eğitim ve gelişim, ücretlendirme ve terfi gibi insan kaynağını geliştirme faaliyetlerini yürütür. Diğer taraftan bireylerin öncelikle enerjilerini, duygularını, bireysel değerlerini ve eğitimini işletmenin değerleriyle ilişkilendirmesine yardımcı olacak danışmanlık, koçluk gibi modellerin katkısının da göz ardı edilmemesinde yarar vardır. Kısaca kariyer yönetimi, yöneticileri, insan kaynakları personelini ve çalışanları kapsayan bir süreçtir (Beer vd., 1985: 235).

Kariyer Yönetimi; bireysel ve örgütsel amaçları uyumlaştırma yoluyla gerçekleşen faaliyetlerdir (Mosley vd., 1993: 601).

Greenhouse ve Collanan'a göre kariyer yönetimi, içerisinde bilgilerin toplandığı, bireyin kendisinin ve çevresinin duyarlılığının yükseltildiği, kariyer hedeflerinin ve stratejilerinin geliştirildiği ve geri bildirim sağlandığı sürekli devam eden bir problem çözme sürecidir. Bu süreç bireylere kariyerlerinin çeşitli aşamalarında karşı karşıya kalabilecekleri sorunların ve üstlenecekleri görevlerin üzerinden gelmesinde yardımcı olacaktır (Greenhouse ve Collanan, 2009: 18).

Kariyer yönetimi, bir ihtiyacın belirlenmesi ve kariyer araştırması ile başlar. Bu aşamada kişi, kendisi ve çevresi ile ilgili bilgileri bir araya getirmeye çalışmaktadır. Kendisinin farkında olma; kişisel değerleri, inançları, ihtiyaçları, amaçları, istekleri ve yetenekleri hakkında objektif değerlendirme yapabilmeyi ifade eder. Çevresinin farkında olma ise, kişinin ilgilendiği işin gereklerini ve var olan iş fırsatlarını tanıması anlamına gelir (Barutçugil, 2007: 1).

Kariyer yönetimi, bireyin kariyer planının, organizasyonun kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesidir (Özden, 2001:28).

Bu tanımlardan kariyer yönetiminin, bireylere iş gücü ihtiyaçlarını tatmin etme ve bireysel kariyer hedeflerini başarmalarına fırsat verme olanağını kılan ve bunun



yanında yöneticileri ve insan kaynağı uzmanlarını da içine alan oldukça kapsamlı ve önemli bir olgu olduğu anlaşılmaktadır (Çalık ve Ereş, 2006: 92).

### **2.3.2 Kariyer Yönetiminin Önemi**

Kariyer Yönetiminin ana ilkesi, insan kaynağının dengeli bir şekilde dağılımını sağlamak üzere nitelikli, değişimlere ve yeniliklere ayak uydurabilecek kişilerin seçimiyle örgütü desteklemektir. Kariyer yönetiminde amaç, verimli bir çalışma ortamı yaratarak, örgütün hedefleri ile çalışanların kişisel hedefleri arasında örgütsel başarı için gerekli olan uyumu sağlamaktır (İshakoğlu, 1993: 32).

Örgütlerde kariyer yönetimi sürecinin, en önemli nedenlerinden biri, çalışanların iş tatmini ile birlikte verimli ve başarılı bir şekilde örgütte kalmalarını sağlamaktır. Çalışanlar sürekli olarak örgütle işbirliği eğilimi içerisindedirler. Amaçlarına ulaşmada örgütün desteği olacağı, hedefleri ve kariyer isteklerinin gerçekleşeceği inancını taşırlar. Çalışanların değişen talepleri, başarılı olanların şirket içinde tutulması, terfi ettirilmesi, yeteneğin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi konuları birçok kurumda kariyer gelişim ve yönetiminin insan kaynakları planlamasında önemli bir yer tutmasına yol açmıştır (Aytaç, 1997: 108).

Kariyer yönetiminin diğer bir gereği de insan kaynakları piyasasında yaşanan rekabettir. Transferlerin yoğun olduğu yönetim kademelerinde kişileri tutmak, üst düzey yönetim için önemlidir. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, kişilerin geleceğine güvenle bakabilecekleri, yarınlarını planlayabilecekleri, kurum ile birlikte büyüebilecekleri bir ortam oluşturmalıdır (Fındıkçı, 1997: 78).

Kariyer geliştirme ihtiyacını karşılamaya yönelik kariyer yönetimi ve planlaması, kurumlar ve bireyler açısından maliyeti yüksek ve zaman alıcı olmasına karşın, kurumlar ve bireyler için değişim ve gelişimin odak noktası olan piyasa koşullarında birçok amacı gerçekleştirmesinden dolayı önemli bir yere sahiptir. Çünkü yoğun rekabet ortamı içinde kurumların devamlılıklarını ve rekabette üstünlük sağlayabilmeleri, insan kaynakları yönetimine ağırlık verilmesini ve bu çerçevede çalışanların değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri gereği olarak geliştirilmelerini gerekmektedir. İşte bu nedenle kurumlar kariyer yönetimi program ve planlarını oluşturmakta ve çalışanlarına kariyerlerini geliştirme fırsat ve olanağını sağlamaktadır (Bingöl, 2006: 288).

### **2.3.3 Kariyer Yönetiminin Amaçları**

Kariyer yönetimi programlarının genel amacı, çalışanların ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını kurum içindeki şimdiki ve gelecekteki fırsat ve engellerle uyumlaştırmaktır. Böylece bu programlar sayesinde, doğru zamanda, doğru insanları yetiştirme olanağına sahip olur. Dinamik bir ortamda, heyecan ve motivasyonu kaybetmeden doğru hedeflere doğru zamanda koşacak, şimdiki ve gelecekteki görevleri etkili bir şekilde yerine getirecek kişileri bulmak, yerleştirmek, sürekli geliştirmek ve muhafaza etmek için planlı bir kariyer yönetimine ihtiyaç vardır. Böyle bir kariyer yönetimi sayesinde kurumlar, şimdiki ve geleceğe ilişkin işgücü ihtiyacını kendi içinde karşılama fırsatını yakalamış ve geleceğe daha fazla güvenle bakmış olur.

Diğer yandan kurumlar, genel olarak insan kaynakları politikaları ve süreçleri aracılığıyla başta yönetsel ve profesyonel personel olmak üzere yükselme arzusuna sahip hırslı üyelerinin üst kademelere doğru engelsiz bir ilerleme olanağını ve geniş bir geliştirme faaliyetini ortaya koymak suretiyle kariyer arzularına cevap vermektedir. Böylece çalışanlar, yükselme ve terfi yoluna doğru, umutla bakabilirler. Kariyer yolunda ilerleyebilme umuduna sahip olan çalışanlar; bunun sonucunda, yaptıkları iş için daha çok çaba gösterirler ve iş performanslarını arttırabilirler. Aynı zamanda, kariyer geliştirme faaliyetleri sayesinde, bireylerin kazanım güçleri artar, kuruma bağlılık düzeyleri yükselir ve iş güvencesine sahip olurlar (Şimşek, 2001: 330).

Kariyer yönetiminin amaçları genel ve özel olarak ikiye ayrılır. Bunlar aşağıdaki gibi belirlenebilir (Armstrong, 1991: 471).

#### **2.3.3.1 Genel amaçlar**

- a- Yönetim başarısını tatmin etmek için organizasyon ihtiyaçlarını temin etmek.
- b- Kavrama gücü olan bireylere, herhangi bir sorumluluk düzeyinde eğitim vermek.
- c- Bireyler, yetenek ve isteklerini örgüt ile uyum içinde tutarak ve görevlerini yerine getirerek başarılı bir kariyer yapmayı düşünürlerse, ihtiyaç duydukları rehberlik ve teşvik gücünü onlara vermek.

### **2.3.3.2 Özel amaçlar**

- a- Gerek mevcut gerekse gelecek işlerde ihtiyaç duyulan beceri ve nitelikleri tanımlamak için personele yardım etmek.
- b- Örgütsel amaçlar ile bireysel istekleri bütünleştirmek ve düzene sokmak.
- c- Kariyerlerinde durgunluk geçiren personeli yeniden canlandırmak.
- d- Personele kariyerlerini ve kendilerini geliştirecek fırsatı sağlamak.
- e- Yukarıdaki amaçlara dayanarak, gerek örgüt gerekse bireyler için karşılıklı yararlar sağlamak.

### **2.3.4 Kariyer Yönetiminin Faydaları**

Ulusal ve uluslararası rekabet ortamında kurumların ayakta kalabilmelerinin en önemli şartı etkin ve verimli insan kaynağına sahip olmaktır. Bu bağlamda çalışanların kurum içinde tatmin seviyesinin en yüksek seviyede tutulması gerekmektedir. Çalışanların beklentilerinin doğru tespit edilmesi ve karşılanması hem kurumlar hem de çalışanları için oldukça önemlidir. Bu aşamada insan kaynakları yönetimi içinde kariyer yönetiminin doğru bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir (Erdöl, 2000: 51).

Kariyer yönetimi, kurum içindeki tüm çalışanlar için yatay veya dikey kariyer olanağı yaratmayı hedeflerken, aynı zamanda kurumun hedeflerine en kısa sürede ulaşmasını amaçlar. Kariyer yönetiminin faydalarını bireysel ve kurumsal olarak ayırmak daha yararlı olacaktır (Aytaç, 1997: 167).

#### **2.3.4.1 Kariyer yönetiminin kuruma sağladığı faydalar**

- a. İşgücü Çeşitliliğine Yardımcı Olmak: Kariyer planlaması ile çalışanların mesleki formasyonları çeşitlendirilir. Bireylerin kurumsal beklentileri öğrenilerek kendi kendilerini geliştirme ve yetiştirme imkanı tanınır.
- b. İş Sadakatini Sağlamak: Bireysel kariyer için ilgi ve dikkati artırmak kurumsal sadakati meydana getirir.
- c. Yerleştime ve Kurumsal Yedeklemeyi Oluşturmak: İnsan kaynakları planları ile bireysel kariyer planlamasını eşleştirerek açık kadrolara

doldurulacak yetenekli elemanların yerleşimini ve kurumsal yedekleme stratejisini sağlar.

- d. Terfi Edecekleri Belirlemek: Şirket içinde açılacak kadrolara terfi edebilecek yetenekli işgörenlerin yerleştirilmesine ve geliştirilmesine yardımcı olur.
- e. Eşit İşe Eşit Ücret: Kariyer yönetim sistemiyle, performans değerlendirme yönetimi beraberinde eşit iş görene eşit ücret ödenmesini olanaklı kılar.
- f. Hedef Belirlemeyi Kolaylaştırmak: Kariyer yönetimi, mevcut işlerden yola çıkıp geleceğe yönelik planlama yapmayı kolaylaştırır.
- g. Kurumsal Hareketliliği Sağlamak: Kurumdaki tüm çalışanların yatay ve dikey hareket imkanı yaratmasını hedefler.
- h. Çalışanların Gerçekçi Olmayan ve Saklı Beklentilerini Açığa Çıkarmak: Kariyer yönetimi uygulamalarıyla çalışanların gerçekçi olmayan beklentilerinin önüne geçilmiş olur.
- i. Performans Değerlendirme, Eğitim ve Geliştirme, Ücretlendirme ve Planlarla İlgili Diğer Sistemlerin Nasıl Yapılacağı Hakkında Yönetime Yol Göstermek: Kariyer yönetim faaliyetleri sonucu elde edilen veriler, yönetsel kararların alınmasında yönetime yardımcı olur.

#### **2.3.4.2 Kariyer yönetiminin bireye sağladığı faydalar**

Kariyer yönetiminin kuruma sağladığı faydalar yanında bireylere sağladığı faydalar da son derece önemlidir. Bu faydaları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- a. Önceden bilgilendirme ile olası kariyer tercihlerini yapmak,
- b. Farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç olan güven (itimat) ve ardı ardına gelen iş becerilerini daha iyi teşhis etmek,
- c. Bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerini aydınlatmak ve tutarlılık getirmek,
- d. İşyerini, aile yaşamını, endüstriyel değişmeyi ve toplum üyeliğini kapsayan yaşamın geniş mozaiki içinde daha iyi kariyer hedeflerini yerleştirmek,,
- e. Farklı geçmiş ve eğitimleri olan kişilere kariyer planlama desteği vererek kurumla bütünleşmesini sağlamak,

- f. Çalışanların ihtiyaçlarının (saygınlık, tanınma, ciddiyet ve kendini gerçekleştirme gibi) tatminini kolaylaştırmak,
- g. Çalışanların fiziksel, sosyal, zihinsel kapasitelerinden yöneticilerin haberdar olmasını sağlamak
- h. Çalışanların spesifik konularda kariyer hedeflerini belirleyerek potansiyel yeteneklerini harekete geçirmelerini sağlamak.

### **2.3.5 Kariyer Yönetimini Etkileyen Faktörler**

Kariyer yönetim, günümüzde özel ve kamusal örgütlerin duyarlı davranması gereken bir olgu niteliğini kazanmıştır. Türkiye’de ise 1980’li yıllarda başlayan “dışa açılma”, “özelleştirme” gibi uygulama ve yapısal düzenlemeler, özel ve kamu kesiminde çalışanların kariyerlerini etkilemektedir. Bireyler, çalışma yaşamları süresince kariyerlerinin farklı etmenlerle değişebileceğini fark etmiş, yenileşme ve gelişmeler sonucu toplumda da kariyer olgusu kendini göstermeye başlamıştır.

Kariyer kavramının toplum ve çalışma yaşamına girmesiyle, kariyer yönetimi hem örgütleri hem bireyleri hem de toplumu ilgilendirmektedir. Çünkü yönetim kavramının geleneksel anlayışı yıkılmış, toplumsal sorunların çözümünde yöneticilerin önemi anlaşılmıştır. Yöneticilere verilen önemin artması ise kariyer yönetiminin sistematik bir şekilde uygulanması gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

Bu bağlamda kariyer yönetimi; bireysel örgütsel ve toplumsal unsurlardan etkilenmektedir. Kariyer yönetimini etkileyen bireysel unsurlar; yetenek, meslek tercihi, yaş, deneyim, cinsiyet, eğitim; örgütsel unsurlar, işin gerekleri, ödüller, kariyer planlama, performans değerlendirme, amaçlar ve toplumsal unsurlar ise yasal düzenlemeler, iş gücü pazarı, teknoloji, sosyo-kültürel yönelimler olarak özetlenebilir.

Kariyer yönetimi uygulamaları, bireysel ve örgütsel ihtiyaçların bütünleşmesi amacıyla düzenlenmektedir. Bireyin kişisel amaçlarının örgütsel amaçlara uyumunun sağlanması için kariyer yönetimi uygulamalarında başarıyı etkileyen unsurlarda göz ardı edilmemelidir (Çalık ve Ereş, 2006: 84-85).

Örgütsel ve bireysel ihtiyaçların bütünleştirilerek ortak bir amaca ulaşılmasında örgütlere yardımcı olan kariyer yönetiminin başarısını belirleyen dört faktörden söz edilmektedir.

- a. Kariyer yönetimi planlı olmalıdır.
- b. Üst yönetim, kariyer yönetimini desteklemelidir.
- c. Yöneticilerin kariyer yönetimi programlarını ve süreçlerini göz ardı etmemelidir.
- d. Kariyer yönetimi programlarının en kritik faktörü sayılan kariyer uyumuna önem verilmelidir. Bu işverenin çalışanlar için hazırladığı kariyer planlaması ile çalışanların kendi planları arasındaki uyumu ortaya çıkarmaktadır (Aytaç, 2005:122).

### **2.3.6 Kariyer Yönetiminin Süreci**

Kariyer yönetiminin birey açısından ve örgüt açısından olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Buna bağlı olarak kariyer yönetim sürecini örgüt ve birey açısından iki başlık açısından incelemek gerekmektedir.

#### **2.3.6.1 Örgütsel kariyer yönetimi**

Organizasyonda yer alan tüm personelin bir kariyer planlaması modeli çerçevesinde kapsama alınması durumu ve gereğidir. Organizasyon yukarıya tırmanacak bireyleri seçer ve onlar için özel kariyer yolları hazırlar. İyi bir kariyer yönetiminden söz edebilmek için organizasyonel amaçlarla bireysel amaçların bütünleştirilerek, bireylerin kariyer hedeflerini gerçekleştirme konusunda işletmenin destek sağlaması gereklidir (Uyargil vd., 2008: 309).

Örgütsel kariyer yönetimi çalışanların bir sıra dahilinde ve etkili olarak hareketlerini planlamasıyla onları gelecekteki pozisyonlara hazırlamasını amaçlayan bir strateji olarak da ifade edilebilir. Bu stratejinin uygulanabilmesi ise işletme ve çalışanın birlikte oluşturacakları bir kariyer planlama ve geliştirme kararıyla mümkün olabilmektedir (Simsek vd., 2004: 52).

Bu süreçte örgüt, personeli odak alarak bir kariyer yönetim süreci uygulamaktadır. Örgüt birey üzerinde odaklaşarak onların kariyer yönetimini üstlenir, onların kariyer plânları yapmalarına yardımcı olur (Kondo, 1999: 63).

Bunlar; terfi, örgütsel yedekleme, transfer veya yer değiştirme, işten çıkarma, emeklilik gibi kararlardır.

### 2.3.6.1.1 Terfi (yükselme)

Yükselme bir işgörenin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir. Bu durumda kuşkusuz ücret ve saygınlık artacaktır (Sabuncuoğlu, 2012: 82).

Terfiler genellikle tepe yönetim tarafından gizli yapılan terfi planıyla gerçekleştirilmektedir. Fakat bunun tarafsız bir şekilde gerçekleştirilmesi için insan kaynaklarının performans değerlendirilmesinin objektif biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanın örgüte olan güveni azalacaktır (Aytaç, 2005: 126-127).

Yükselmede iç kaynaklara başvurma politikası bir çok yönden benimsenmekle birlikte ortaya bir takım uygulama sorunları çıkarmaktadır. Bu sorunların özünde yükselmede izlenecek yöntemin seçimi vardır. Bir kaynakta yükselme yöntemleri özet olarak şöyle açıklanmaktadır: (Christolhomme, 1978: 36-37).

#### Eksiklik (Kıdem) Durumuna Göre Yükselme

Meslek yaşamında uzun yıllar çalışmanın kazandırdığı deneyim gücü işe uyumu kolaylaştırır, işin gerektirdiği kural ve ilkeleri yakından tanımaya olanak sağlar. Bu nedenle elde edilen deneyime dayanarak uzun yıllardan bu yana eksiklik derecesi yükselmenin en geçerli kriteri olagelmiştir.

Eksiklik durumuna göre yükselme, anlaşılması ve uygulanması oldukça basit olup işgörelere güvence vermesi açısından da üstünlük taşır. Buna karşılık eksiklik ile yetenekli olmak arasında her zaman dolaysız ilişki kurmak zordur. Ayrıca genç ve dinamik elemanlara yükselme yolunu kapatmak ve tembelliğe yol açmak gibi sakıncaları vardır.

#### Başarı Durumuna (Performansa) Göre Yükselme

Yükselmede yerleşmiş bir yöntem de performansa bağlı yükselmedir. İşgörenin işinde gösterdiği başarı ve disiplin ya da işletmeye olan bağlılığı yükselme ile ödüllendirilebilir.

Ancak bu yaklaşımın en önemli sakıncası, bazı durumlarda kişilerin mevcut işteki başarılarının üstlenecekleri daha üst düzeydeki yeni işteki başarılarının her zaman sağlıklı bir göstergesi olmamasıdır (Kaynak vd., 1998: 131).

### **2.3.6.1.2 Örgütsel yedekleme**

Gerek kendi isteği ile gerek işletme sahibinin veya tepe yöneticilerinin kararı ile işten çıkartılan, anahtar konumundaki kişilerin yerine vakit kaybetmeden yerleştirmenin yapılabilmesi için örgütler, yedekleme planlarını ellerinde hazır bulundurmalıdırlar. Örgütsel yedekleme planlaması, potansiyel adayların yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve kimlik kazandırılması yoluyla örgütsel liderliği oluşturmak şeklinde tanımlanmaktadır (Lmathis ve Jackson, 1994: 277).

### **2.3.6.1.3 Transfer veya yer değiştirme (rotasyon)**

Transfer, çalışanın maaş ve iş düzeyinde değişiklik olmadan bir işten diğerine geçişini ifade etmektedir. Transferler, çalışanların yeteneklerini zenginleştirmekte, çalışanları monotonluktan kurtarmakta ve kariyerlerini büyütme imkânları sunmaktadır (Ersoy, 2007: 30).

Örgütlerde, çalışanlar dikey ve yatay olarak hareket edebilirler. Örneğin; bir kişinin çok uluslu bir şirketin deniz aşırı bir ülkedeki şubesine terfi ettirilerek atanması gibi (Aldemir ve diğerleri, 2001: 216).

Rotasyon tekniğinin sağladığı yararlar şöyle özetlenebilir: (Sabuncuoğlu, 2012: 151).

- a. Takım çalışmasında etkinlik artar.
- b. Geleceğin yönetici adayları hazırlanır.
- c. Farklı kişilerle çalışıldığı için sosyal bütünlük sağlanır.
- d. Kişilerin birbirlerini yedeklemesi sağlanır.
- e. Sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusu kalkar.
- f. Kişinin gerçek anlamda başarılı işler saptanmış olur

### **2.3.6.1.4 İşten çıkarma**

Kurumlarda personelin işten çıkartılmasının nedeni genel veya özel olabilir. Genel nedenler daha çok kurumsal ve kurum dışı nedenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel nedenlere; ekonomik durgunluk, firmanın küçülmesi örnek verilebilir. Özel nedenler ise çalışana bağlı olan nedenlerdir. Performansın düşük olması, çalışma etiğine uymayan hareketler sergilenmesi, kurum içinde uyumsuz hal



ve hareketler sergilemesi sayılabilir. İşe alınan veya terfi ettirilen çalışanın seçimi kadar işine son verilmesine karar verilen çalışanın doğru belirlenmesi büyük önem taşıdığından, iş yasasında yer alan sebepler haricinde bir çalışanın görevine son verme kararı, kariyer yönetiminin etkin uygulanması açısından son derece önemlidir. Bazı çalışanlar için işten çıkarma yeni kariyer olanakları anlamına da gelebilmekte olup kurumlar mecburi işten çıkarma durumunda eski çalışanlarına yeni iş bulmaları konusunda yardımcı olabilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2004: 63).

Dünyada; özellikle Avrupa'da ve ülkemizde istihdam politikalarında meydana gelen yeni değişiklikler, "Esnek Çalışma" "Kısmi Süreli Çalışma" "Part Time Çalışma" adları altında işten çıkarma yerine iş sürelerini azaltma, parçalama ücretli ya da ücretsiz izin verme, geçici olarak işten çıkarma gibi uygulamaları gündemimize sokmuştur. Ekonomik gereklilikten de kaynaklansa bu şekilde işten çıkarmalar işten çıkartılan insanların kariyer geliştirme süreçleri üzerinde olumsuz etkiler meydana getirmektedir (Lmathis ve Jackson, 1994: 277).

#### **2.3.6.1.5 Emeklilik**

Çalışanın meslek hayatından vazgeçerek işini terk etmesi anlamını içermektedir. Fakat bazı kişiler emekli oldukları halde başka işlere yönelerek kariyerlerini geliştirmektedirler. Örneğin, bir çalışan, emekli olmasına rağmen iş yerindeki pozisyonunu kaybederek iş yerini değiştirmeden aynı iş yerinde çalışarak kariyerini devam ettirebilmektedir (Aytaç, 2005: 134).

Kurumların çoğunda çalışanlar emeklilik kararını kendileri vermektedirler. Birçok kişi işten ayrılmak için, özellikle emekliliğe de hak kazanmışsa, kendi belirlediği bir zamanı işten ayrılmak için seçmektedir. Araştırmalar, kişisel ve bazı durumsal faktörlerin emekliliği etkilediğini göstermektedir. Kişiden kişiye farklılık gösteren beklenti ve ihtiyaçlar doğrultusunda; bazı kişiler için amaçlara ulaşmak, boş zaman faaliyetlerinin veya ev yaşamının cazibesinden daha önce geldiği için emekli olmayı istememektedir. Bu beklentide olan çalışanlar, emekli olmalarına rağmen yeni bir kariyer başlangıcı için başka işlere yönelebilmektedirler. Bunun yanında yeterli ekonomik düzeye ulaşma imkânına sahip olan kişiler ise dinlenmeyi tercih ederek iş yaşamını sonlandırmayı istemektedir. Ekonomik faktörler de bu noktada büyük önem taşımaktadır (Varol, 2001: 40).

Ülkemizde emekliliğin koşulları sosyal güvenlik mevzuatı ile belirlenmiştir. Koşulları sağlayan bireyin emekli olması, bireyin kendi isteği ile gerçekleşmektedir. Emeklilik çoğu çalışan için hem acı hem tatlı bir deneyimdir. Bazıları için mesleki amaçlara ulaşmak boş zaman faaliyetlerinin veya ev yaşamının cazibesinden daha önde geldiği için ve işin “doyum” sağlayıcı unsuru nedeniyle emekli olmak istedikleri ortaya çıkmıştır. Bazı kişiler ise, emekli oldukları zaman psikolojik bir trauma yaşayabilirler. Bu trauma hayatlarında ani bir değişikliğin olmasından kaynaklanan ve kendilerini artık üretici hissetmediklerinden kaynaklanmaktadır (Dessler, 1997: 406). Emeklilik yaşı gelmiş, kuruma bağlı olan birey hayata olan bağlılığını kaybedebilir ve yeni bir hayata adapte olmak oldukça zor olmanın yanında bu psikolojik sarsıntı derin ve ciddi olabilir. Japonya da yapılan bir araştırmada çoğu emekli kişi kendini güçsüz, yardıma muhtaç ve endişeli hissetmektedir (Suzuki, 1996: 14).

### **2.3.6.2 Bireysel kariyer yönetimi**

Bireysel kariyer yönetimi sürecinde, kişiler öncelikle kendilerini tanımaya çalışmaktadır. Bireyi bu çerçevede kendi arzuları, istekleri, değer yargıları, hakkında net yargılara ulaşma yolundadır. Sonrasında geleceğe yönelik amaçlarında birleşmesi; gereksinmelerini karşılayabilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için kendisi ve çevresi ile ilgili çabaları, kaynakları ve öncelikleri tanımlaması; işinden, kendisinden ve organizasyondan kaynaklanan engelleri ortaya koyması ve tüm bunları sık sık gözden geçirmesi, kariyerini geliştirmesi için bireyin kendisince yapılması gerekenlerdir (Briscoe ve Hall, 2006: 30-47).

Bireysel kariyer yönetimini; “bireyin iş yaşamına ilişkin hedeflerini gerçekleştirmesi amacı ile gerekli faaliyetleri planlaması, organize etmesi, icra etmesi, koordinasyonu ve değerlendirmesi” olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda birey açısından kendi kariyerinde çeşitli aşamalar ön plana çıkmaktadır (Bayraktaroğlu, 2006:145;Tahiroğlu, 2002: 29).

Bireysel kariyer yönetimi, bireyin kariyer hayatında hedeflediği noktalara gelmesinde en az örgütsel kariyer yönetimi kadar önem taşımaktadır. Örgüt içinde birey çalışma yaşamında başarılı olmayı ve kariyerinde en üst konuma gelmeyi amaçlamaktadır. Bireysel kariyer yönetimi de bu yolda önemli katkılar sağlamaktadır (Arthur ve Khapova, 2005: 180; Sturges vd.,2005: 825).

### **2.3.7 Kariyer Yönetim Modelleri**

Kariyer yönetimi, sadece kurumun veya sadece çalışanın üstlenebileceği, sorumluluk alabileceği ve başarılı olabileceği bir süreç olmayıp her kesimin üzerine düşen görevi yaparken diğerleriyle de karşılıklı koordinasyon ve destek içinde olabileceği bir süreçtir (Yaylacı, 1999: 45). Bu anlamda, kariyer yönetim stratejilerinde dört farklı modelden bahsedilebilir (Dicle, 1999: 30; Sonnenfeld vd., 1988: 590-593):

#### **2.3.7.1 Akademik model**

Bu model dışı kapalı bir modeldir ve çalışanlar kuruluşun en alt kademesinden işe başlarlar ve söz konusu çalışanların işe alınışında bireysel gelişme potansiyeline büyük önem verilir.

Akademik modelde, çalışanlar kendilerini modern bir grup içinde hissederler (Sonnenfeld ve Piepel, 1988: 591).

Akademik modelde kişisel performansı ödüllendirmek için çalışan alımı ve ilerleme fırsatı daha çok işletme içinden gerçekleştirilmektedir. Bu modelde çalışan ile şirket yakın işbirliği içinde kariyer çizgilerini belirlerler. İşletme kariyer çizgisinin gerektirdiği yoğun, masraflı eğitim programlarını sağlarken, çalışanın da aynı istek ve heyecanla bu eğitim aşamalarını başarı ile geçmesi ve kariyer çizgisini izleyerek üst kademelere tırmanması beklenir.

Bu modelin en büyük yararı ise, işgücü devrinin düşük kalmasını sağlaması, kaliteli çalışanların çok ayrıntılı elemelerden geçirilerek süzülmesi ve üst kademelere ulaşıldığında kuruluşu çok iyi tanıyan, tam bir bağlılıkla işletmede çalışmak isteyen bir üst yönetim kadrosunun oluşmuş olmasıdır. Ayrıca, çalışan alma ve işgücü devrinden kaynaklanan giderler de rakiplere oranla çok düşük tutulabilmektedir (Soysal, 2006: 11).

#### **2.3.7.2 Klüp modeli**

Kariyer yönetimi stratejilerinde öngörülen bir diğer model ise, klüp modelidir. Bu modelin de akademik modelde olduğu gibi dışı kapalı bir model olduğu söylenebilir.

Bu modeli benimseyen işletmelerde elemanlar, yine kariyerin ilk basamaklarından başlarlar. Fakat bu modelde ağırlık, gelişme potansiyeline değil, yönetimi daha kolay olduğu için hizmet sürelerine ya da kıdeme verilmektedir. Klüp modelinde, örgütün tüm üyeleri üzerinde tam bir hakimiyet vardır ve kıdemlilerin bağlılık değerleri üzerinde odaklanmıştır. Bu modelde her fonksiyonel alan için belirli sürelerle otomatik olarak ulaşılan kariyer çizgileri işletme tarafından belirlenmiştir. İşletme içi rekabet düşük olduğu gibi, işletme dışı rekabet de söz konusu değildir. Klüpte, güvenlik ve üyelik bağlılığın temelidir. Statüye ulaşma, istihdamda öncelik klüp tipindeki üyelerin önem verdikleri değerlerdir. Bu nedenle, işgücü devri çok düşüktür. Bu klüpte işçiler genelde bir misyonu gerçekleştirmek için istihdam edilirler. Bu şekilde istihdam edilme ise, işçilerin moralini pozitif olarak etkilemektedir (Sonnenfeld vd., 1988: 592).

Bu modelde temel sorun, zaman içinde işletmelerin kendisine bağlı fakat yetenekleri oldukça kısıtlı elemanların elinde kalmasıdır. Bu modelin daha çok, yoğun bilgi birikiminin önemli olduğu ve rekabetin çok düşük olduğu ortamlarda yararlı olduğu söylenebilir (Dicle, 1999:30)

### **2.3.7.3 Futbol takımı modeli**

Üçüncü sırada öngörülen model ise futbol takımı modelidir. Bu modelin özelliği ise, kendi alanında başarısını kanıtlamış olan herkesin her aşamada işletmeye katılmasının bir futbol takımına katılmada olduğu gibi, mümkün olmasıdır. Dışa açık bir model olarak ifade edilebilir. Futbol takımı modelinde, işletme diğer takımlardan alabileceği nitelikli yeteneğe sahip performanslı bireylere güvenmiştir (Sonnenfeld vd., 1988: 590).

Futbol takımında, iş güvenliğinin eksikliğine karşı yenilik ve yaratıcılık bir sigortadır. Futbol takımının ruhu canlı, neşelidir, işçiler kendilerini küçük birer yıldız (ünlü) olarak görürler. Örgüte bağlılık ise, klüp ve akademiden düşük bir düzeydedir (Sonnenfeld vd., 1988: 593).

Bu modeli benimsemiş olan işletmede kariyer planlaması değil, işletmenin amaçları çerçevesinde başarılı bir kariyer yönetimi söz konusudur. Modelin en önemli yararı, eğitim giderlerine fazla zaman ve para ayrılması gereğinin olmamasıdır. Yol açtığı en önemli sorun ise, işgücü devrinin oldukça yüksek olmasıdır. Reklamcılık işletmeleri, danışmanlık işletmeleri, eğlence endüstrisi,

ülkemizde olduğu gibi diğer ülkelerde de bu modeli uygulayan sektörler olarak sayılabilir.

#### **2.3.7.4 Kale Modeli**

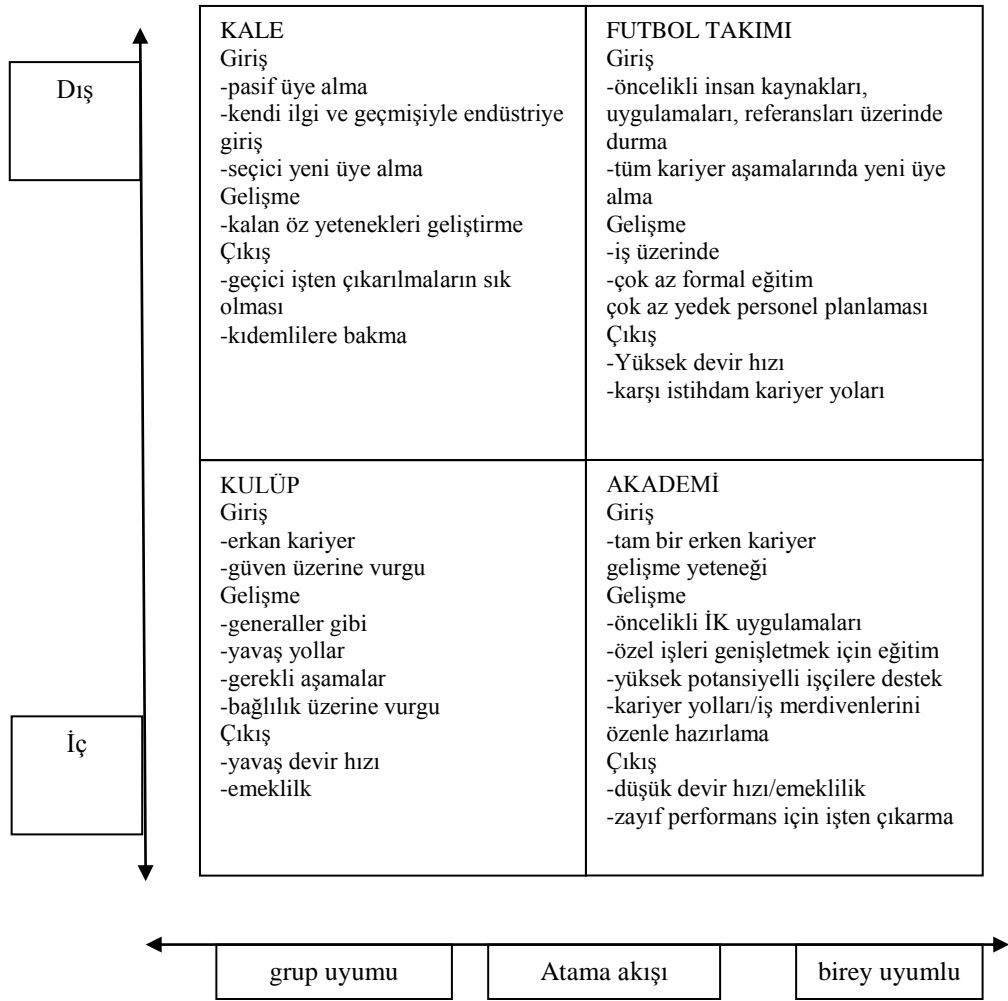
Kariyer yönetimi stratejilerinde öngörülen son model ise, kale modelidir. Kale modelinde, kuşatma altında bir kurum söz konusudur. Bunun ise, bireylerin kuruma olan bağlılığını azalttığı ifade edilmektedir.

Bu modeli benimseyen şirketin, emek arzı kanalları açık olup, bireyler tarafından verilen kararlar ile atamalar yapılmaktadır. Öncelikli amaç ise, kurumsal olarak hayatta kalmak ve üyelerin maliyetlerinde azaltmaya gitmektir (Sonnenfeld vd., 1988: 590).

Bu modelde, her görev iç ve dış rekabete tam olarak açıktır. Yani, o görevdeki eleman her an görevini başkalarına karşı bir kale gibi savunmak, korumak zorundadır. Bu ise, elemanın sürekli olarak kendini yenilemesini, eğitmesini, geliştirmesini ve görevi yapabilecek en yetenekli elamanın kendisi olduğunu kanıtlamasını gerektirir

Bu modelde, işletme eleman tedariki için hiçbir çaba harcamaz. Yetişmiş ve kaliteli elemanlar, şirkete katılmaya davet edilirler (Dicle, 1999:30). Bu modeli benimseyen kuruluşlarda iş gücü devrinin ve dolayısıyla ücret ve yan ödemelerin çok yüksek olacağı söylenebilir. “Kale” türü işletmeler, genellikle yayımcılık; turizm ve petrol gibi işkollarında görülür. Bu işletmelerde işe girenler, piyasaları izler ve kısa sürede pişerler. Ancak bu sektörde sık sık görülen krizlerde, ilk harcananlar ise, hep genç yönetici kuşağı olmaktadır (Türkoğlu, 2000: 92).

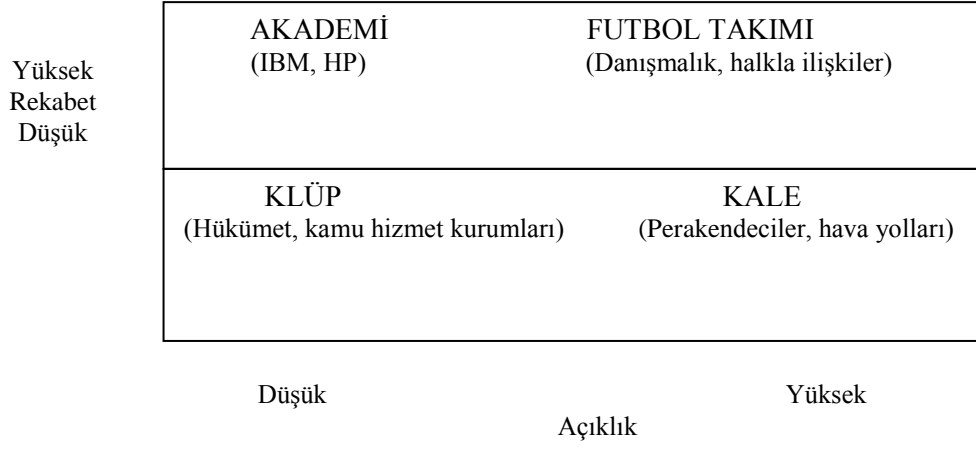
Şekil 2.4’de kariyer sistemleri modelleri işe giriş, işte gelişme ve işten çıkış aşamaları gösterilmiştir.



Şekil 2.4: Kariyer sistemleri modeli (Şimşek ve Çelik, 2004: 70).

Buraya kadar sayılan kariyer modelleri kapsamında işletmelerin içinde buldukları sektörün niteliklerine, stratejik amaçlarına, ilgili sektördeki eleman kalitesine ve elde edilebilirlik durumuna bağlı olarak bir model seçmeleri gerekmektedir. Seçilen model ise, maliyet/fayda analizleri yapılarak sürekli olarak değerlendirilmelidir.

Bu kapsamda Sonnenfeld (1992) her bir kariyer yönetim modelini şekil 2.5’de gösterildiği gibi farklı örgütleri örnekler vererek değerlendirmiştir.



Şekil 2.5: Örgütlerin sınıflandırılması (Sonnenfeld, 1989; aktaran Tyson ve Jackson, 1992).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRK KAMU ALANINDA KARIYER

#### 3.1 Kamu Personeli Teriminin İçeriği

Öncelikle kamu görevlileri ile kamu hizmeti arasındaki ilintiyi açıklamak gerekir. Kamu hizmeti; kamuya (topluma) yarar sağlayan tüm işler, uğraşlar, doğrudan olmasa bile dolaylı olarak kamuya yarar sağlamaktadır. O zaman özel sektörün çabaları da kamu hizmeti sayılacak mıdır? Özel yönetim ile kamu yönetimi arasındaki temel farklılık amaçtır. O nedenle herhangi bir hizmetin kamu hizmeti sayılıp sayılmamasının belirli ölçütleri olacaktır. Bu ölçütlerin ilki, yapılan hizmetin doğrudan ya da dolaylı olarak kamuya yönelik ve kamuya yarar (fayda) sağlaması ve bu hizmetin ya doğrudan herhangi bir kamu kuruluşunca yerine getiriliyor olması ya da herhangi bir kamu kuruluşunun yakın denetim ve gözetiminde yapılması gerekir. O zaman kamu görevlisi tanımının ilk koşulu, çalışan personelin bir kamu hizmeti yapıyor olmasıdır. Ancak sadece bu koşul yetmez. Çünkü özel bürosunda avukatlık, doktorluk, özel okulda öğretmenlik yapanlar da dolaylı olarak kamuya yarar sağladıklarından kamu hizmeti üretmektedirler. Fakat bu kişiler, kamu hizmeti yapmak amacı ile değil, para kazanmak amacı ile bu işi yaptıklarından ve çalıştıkları iş yerleri kamu kuruluşu olmadıklarından, yaptıkları iş kamu hizmeti sayılsa bile kendileri "kamu görevlisi" sayılmazlar. O zaman kamu görevlisi sayılmanın ilk koşulu çalıştığı kuruluşun kamu kuruluşu olmasıdır. Geniş bir tanımlama yapmak gerekirse; kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan herkes kamu görevlisidir (Güler, 2005: 61).

Kamu görevlisi kavramı, geniş anlamda bütün devlet ve kamu tüzel kişilerinde çalışanları kapsamaktadır (Gözler ve Kaplan, 2012: 614; Atay, 2006:433; Dedirman, 2007: 406; Günday, 2011: 580). 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nda yapılan tanım, doktrinde geniş anlamda kamu görevlisi tanımı ile paralel bir anlamdadır. Bu kanun



kamu görevlisini “kamusal faaliyetin yürütülmesine atama veya seçilme yoluyla ya da herhangi bir surette sürekli, süreli veya geçici olarak katılan kişiler” olarak tanımlamıştır. Kamu görevlileri deyimini geniş anlamda kullanıldığında, çeşitli kamu kuruluşlarında çalıştırılan ve hukuki durumları birbirinden farklı olan tüm görevlileri içine almaktadır. Geniş anlamda kamu görevlilerinin kapsamına Cumhurbaşkanı'ndan, kamuya ait herhangi bir fabrikada işçi olarak çalışan kimseye kadar herkes girmektedir (Günday, 1971:128; Gözübüyük, 1971:201-202). 1982 Anayasamızın 39, 40, 71 ve 137. maddelerinde geçen; "kamu görev ve hizmetlerinde bulunanlar", "resmi görevliler", "kamu hizmetine girenler", "kamu hizmetlerinde herhangi bir sıfat ve suretle çalışmakta olan kimse" deyimlerinin geniş anlamda kamu görevlilerini ifade ettiği söylenebilir.

Geniş anlamda Kamu Görevlileri, hizmete alınmaları, ücret durumu, hizmette kalış süreleri, aslî veya yardımcı hizmetlerde çalışmaları ve kendilerine uygulanan hukuk dalları bakımından çeşitli ayrımlara tabi tutulabilir.

### **3.1.1 Hizmete Alınmaları Yönünden**

Kamu görevlileri hizmete alınmaları yönünden; kendi istekleri ile kamu hizmetine alınanlar ve zorla hizmete alınanlar olmak üzere iki kümeye ayrılırlar. Olağan durum kamu görevlilerinin kendi istekleri ile göreve alınmalarıdır. Sivil hizmetlerde çalışanlar kendi istekleri ile göreve alınırlar.

Buna karşılık, bazı kamu görevlilerinin hizmete alınmasında onların istekli olup olmadıklarına bakılmaz. Örneğin askerlik yükümlülüğünün yerine getirilmesinde ilgilinin istekli olup olmadığına bakılmaz. Bu durumda onlara "ödevliler" denir (Gözübüyük ve Akıllıoğlu, 1982: 148).

### **3.1.2 Ücret Yönünden**

Kamu görevlileri ücretleri yönünden, belli bir ücret karşılığı çalışanlar ve ücretsiz çalışanlar olarak iki gruba ayrılabilir. Genel olarak kamu görevlilerine, yaptıktan hizmetin karşılığında bir ücret veya maaş ödenir. Burada da temel ilke ücret karşılığı kamu hizmetinin görülmesidir (Gözübüyük ve Akıllıoğlu, 1982: 148). Bununla beraber bazı kamu görevleri için herhangi bir ücret ödemesi yapılmaz,

örneğin, askerlik hizmetinin yerine getirilmesi için ödevlilere herhangi bir ödeme yapılmaz (Günday, 1971: 129; Gözübüyük, 1982: 209).

### **3.1.3 Hizmet Süreleri Yönünden**

Kamu görevlileri hizmet süreleri açısından devamlı ve geçici olmak üzere iki gruba ayrılabilir. Genel olarak ödevlilerin ve seçimle işbaşına gelen kamu görevlilerinin görevleri belli bir süre ile sınırlıdır. Bu sürenin veya hizmetin sona ermesi halinde bunların görevleri de sona erer. Örneğin belediye başkanı, ya da fakülte dekanının görevi seçim süresi ile sınırlıdır. Bunun gibi ödevliler de belli bir süreyle sınırlı olarak kamu görevi görürler. Buna karşılık, kamu görevlilerinin büyük çoğunluğu belli bir kadroya bağlı olarak ve devamlı görev yapar. Memurlarda olduğu gibi (Günday, 1971: 129; Gözübüyük ve Akıllıoğlu, 1982: 148).

### **3.1.4 Asli ve Yardımcı Hizmetlerde Çalışmalarına Göre**

Kamu görevlileri bu açıdan da asli hizmetlerde çalışanlar ve yardımcı hizmetlerde çalışanlar olmak üzere ikiye ayrılırlar. Bugün yürürlükten kalkmış olan Memurin Kanununda bu ayırım esas alınarak; asli hizmetlerde çalışanlara memur, yardımcı hizmetlerde çalışanlara ise hizmetli denilmekteydi. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ise yine iki tür kamu hizmetini birbirinden ayırmakla beraber (md. 36), her iki tür hizmetin de memurlar eli ile görülmesini hükme bağlamaktadır (Gözübüyük ve Akıllıoğlu, 1982: 149).

### **3.1.5 Uygulanan Hukuk Daları Yönünden**

Son olarak kamu görevlilerini tâbi oldukları hukuki hükümler açısından da ikiye ayırabiliriz. Kamu görevlilerinin büyük bir kısmı kamu hukuku (= yönetim hukuku) kurallarına tabidirler. Memurlar ve diğer kamu personelinin çok büyük kısmı bu gruba girmektedir. Kamu görevlilerinden bazıları ise, özellikle işçi statüsünde çalışanlar özel hukuk ilke ve kurallarına tabi olarak çalışmaktadırlar (Günday, 1971: 130). Kamu görevlilerinin hangi hukuk dalına tabi olacakları kural olarak yasalarca belirlenir. Örneğin Devlet Memurları Kanunu 1. maddesi ile bu Kanuna tabi personelin kimler olacağını belirtmektedir. Kamu görevlilerinin tâbi oldukları hukuk dalının bilinmesi, bu görevlilerle yönetim arasında çıkacak

uyuşmazlıkların hangi yargı düzeninde giderileceğini belirleme bakımından önem taşımaktadır (Gözübüyük ve Akıllıoğlu, 1982: 149).

Dar anlamda kamu görevlisi ise sadece memurları kapsamaktadır (Gözler ve Kaplan, 2012:615; Dedirman, 2007: 407). Dar anlamda kamu görevlisi, idare hukukunu ilgilendiren ve kamu görevlisi kavramı ile kastedilen anlamdadır (Gözler ve Kaplan, 2012: 615; Atay, 2006: 666; Günday, 2011: 580). 1982 Anayasası'nın memurlar ve diğer kamu görevlilerinin kimler olduğunu düzenleyen 128. maddesi ile kastedilen dar anlamdaki kamu görevlileridir (Atay, 2006: 670). Bu maddeye göre bir kamu görevlisinin ifa etmesi gereken görevin koşulları şunlardır:

- a. Görülen kamu hizmetinin devlet, kamu iktisadi teşebbüsleri veya diğer kamu tüzel kişilerinince yapılması,
- b. Yapılan kamu hizmetinin genel idare esaslarına göre yürütülmesi,
- c. Görevin niteliğinin asli ve sürekli olması,

Son olarak bir kişinin kamu görevlisi sayılması için istihdam edilen personelin niteliği, atanması, görev ve yetkileri, hakları ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işlerinin kanunla düzenlenmesi gerekir.

Bu düzenlemeden yola çıkarak doktrinde Anayasa'nın diğer kamu görevlisi ile kimleri kastettiği konusu tartışmalıdır. Bir görüşe göre memurlar dışında kalan ve ayrı personel kanunları bulunan hâkimler ve savcılar, akademik personel ve askeri personel, diğer kamu görevlisi olarak kabul edilmektedir (Aslan, 2012: 3). Bunun dışında kalan ve personel konularının kanun ile düzenlenmediği ve yaptıkları görevin niteliğinin sürekli olmadığı, sözleşmeli ve geçici personel kamu görevlisi değildir. Diğer bir görüşe göre ise, sözleşmeli personel, geçici personel ve siyasi teşkilatta görev alanlar da diğer kamu görevlileri arasındadır (Akyılmaz vd., 2009: 547).

Bu tartışmaların nedeni, 1982 Anayasası'nın konu ile ilgili maddesinin 1961 Anayasası'na göre farklı olarak düzenlenmesidir. 1961 Anayasası'nın 117. maddesi “devletin ve diğer kamu tüzel kişilerin genel idare esaslarına göre yürütmekte yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar eliyle görülür” demektedir. 1982 Anayasası bundan farklı olarak “devletin ve diğer kamu tüzel kişileri” ifadesinin yanına kamu iktisadi teşebbüslerini eklemiş ve 1961 Anayasası'nda memurlar eliyle yürütülecek kamu hizmetlerinin memurlar ve diğer kamu görevlilerince yürütüleceği düzenlenmiştir. Diğer bir ifade ile 1982

Anayasası'na kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu görevlileri ifadelerinin girmesi doktrinde kamu görevlisinin kimler olduğunun tartışılmasına neden olmuştur. 1961 Anayasası, özel idare usulleri ile kamu iktisadi teşebbüslerini kastederken, 1982 Anayasası'nda kamu iktisadi teşebbüsleri, genel idare esasları kuralı kapsamına alınmıştır. Böylece Anayasa kamu iktisadi teşebbüslerini bir yandan kuralın içine alırken diğer taraftan genel idare esasları kavramı ile kural dışına atmaktadır (Aslan, 2007: 22-23). Bu durum 'genel idare esası' ve 'özel idare usulleri' ayrımının ortadan kalkmasına neden olmuştur (Duran, 1986: 18; Aslan, 2007: 23). Doğal bir sonuç olarak 1982 Anayasası'nın memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülecek asli ve sürekli görevler için genel idare esasları, ön koşul olma özelliğini yitirmiştir (Aslan, 2007: 24). Doktrinde bu durum iki farklı şekilde yorumlanmıştır. Bir görüşe göre, bu belirsizlik ve 1982 Anayasası'nın tüm kamu hizmeti görevlilerini 'memurlar ve diğer kamu görevlileri' ifadesi ile tek bir personel kategorisi içine alması, genel idare esası ve özel idare usulü çalışanları arasında bir ayrıma gitme olanağını ortadan kaldırmıştır (Duran, 1986: 18). Diğer bir görüşe göre ise, her ne kadar Anayasa'da belirtilen genel idare esası önkoşulu, uygulanabilirliğini yitirmişse de Anayasa'nın kamu görevlileri ile ilgili diğer koşulları geçerliliğini korumaktadır. Bu nedenle bir kişinin kamu görevlisi sayılması için yaptığı hizmetin asli ve sürekli olması ve bu kişinin görevle ilgili personel konularının kanunla düzenlenmesi gerekir. Diğer bir ifade ile ilk görüş, yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı diğer kamu görevlisi kavramını geniş yorumlarken; ikinci görüş, bu nedenleri görmezlikten gelip Anayasa'nın ilgili maddesinin diğer koşullarını, diğer kamu görevlisi kavramını tanımlarken sınırlandırıcı unsurlar olarak kullanmıştır.

Kamu personel sistemimizin iskeletini oluşturan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, üç temel ilke üzerinde inşa edilmiştir: Liyakat (Yeterlik), Kariyer, Sınıflandırma (Özmen, 2009: 30).

## **3.2 Türk Kamu Personel Yönetiminin Temel İlkeleri**

### **3.2.1 Liyakat**

Özellikle 20. yüzyılın 2.yarisından sonra günümüzdeki "liyakat" sistemi dediğimiz sistem tüm Batı ülkelerinde yerleşmiştir diyebiliriz. "Liyakat" sisteminin

özü, her kamu görevi (makamı, pozisyonu) için o göreve en uygun olan kişinin getirilmesi esasına dayanır. Daha geniş bir anlatımla, kamu görevine getirilecek her düzeydeki görevli için objektif ölçülerde değerlendirmeler yapılmalı, gerektiğinde yarışma ve yeterlilik sınavları ile personel alınmalıdır. Çünkü kamu görevlisinin yapacağı görev, kamu hizmeti olarak tüm topluma yansıtacağından, verimli olursa toplum yararlanacak, verimsiz olursa da toplum zarar görecektir.

Liyakat sistemi, ülkelerin kamu personel yönetimi alanındaki aksaklıkların ve yozlaşmaların ortadan kaldırılması maksadıyla tarihi süreç içerisinde elde ettikleri tecrübeler ışığında benimseyip geliştirdikleri bir ilkedir (Sezer, 2006: 68). Liyakat (Meritokrasi) kelime olarak ilk defa Britanyalı Sosyolog Michale Young'ın hiciv tarzındaki eseri olan "Rise of Meritocracy" (Meritokrasinin Yükselişi)'de geçmektedir (Canman,1995: 17). Bu kelime Latince meritum ile Yunanca kratein kelimelerinin birleşmesinden oluşmuştur. Meritum, yeterli ve değer anlamına; krotastan üreyen krası ise güç, etki ve kuvvet anlamlarına gelmektedir. Kelimeler birleşince ortaya çıkan kelime ise, toplumda değerlerin, seçkinlerin güçlü ve etkili olmasını savunan bir görüşün adı olup, dolayısıyla üst kademelerde zekâ, çalışkanlık ve diğer mesleki hünerleri bulunan kişilere yer verilmesi anlamına gelmektedir. Liyakat sistemi siyasal kayırmacılık sisteminin uygulamada olumsuz sonuçlar vermesi neticesinde ortaya çıkan bir sistemdir. "İlke ilk defa 18. yüzyılda Prusya'da uygulamıştır. Zamanın kralı Büyük Frederick 1742'de kamu görevlerine girebilmek için hukuk öğrenimi görmüş olmayı ve giriş sınavlarında başarıyı zorunlu kılmıştır" (Canman, 1995: 17).

Liyakat kavramı literatürde dar ve geniş anlamda olmak üzere iki farklı olguyu ifade etmek için kullanılmaktadır (Sezer, 2006: 67). Dar anlamı, işe en uygun kişinin seçilmesidir. Diğer bir ifade ile liyakat, idarenin ihtiyaç duyduğu personelin seçiminde işe en uygun personelin belirlenmesidir. Geniş anlamı ise, belli özellikleri olan etkin ve verimli bir personel sistemidir. İşe en uygun kişinin seçilmesi bakımından bilgi, görgü, kültür ve fiziksel beceri önem arz eder. Belirtilen bu özelliklerin saptanabilmesi için açık yarışma sınavlarına ihtiyaç duyulur. Personel sistemi olarak da adlandırılabilir daha geniş bir anlamı ifade eden liyakat sistemi ise, rasyonel bir personel sisteminin kurulmasını amaçlayan kural ve uygulamaların bütünü olarak değerlendirilebilir. Başka bir ifadeyle geniş anlamda liyakat, kamu görevlerine girişin ve hizmet içinde yükselişin "işe uygunluk" ve "performans"

ölçütüne bağlandığı, ücret ve diğer çalışma koşullarının hizmetin etkinliğine ve sürekliliğine katkıda bulunduğu bir personel sistemidir (Şen, 1995: 77). Liyakat sisteminin temelde varlık nedeni yöneticilerin politik atamalara karşı korunması ve bürokrasinin kalitesinin artırılmasıdır. Çünkü gerek adam kayırmacılığında gerekse politik nitelikli atamalarda bürokrasinin niteliği üzerinde oldukça olumsuz etkilerde bulunmaktadırlar. Bu bakımdan liyakat ilkesi aleyhine ileri sürülen iddiaları çok geçerli kabul etmek zordur. Devlet hizmetlerinin nitelik ve sayı olarak artması beraberinde bürokrasinin teknik nitelik kazanmasını da zorunlu hale getirmiştir. Sanayileşmenin artması ve şehirleşmenin yaygınlaşması devletin üstlendiği görevleri yerine getirebilmek için daha nitelikli elemanlara ihtiyaç duyulmasını gerekli kılmıştır. Ancak, sadece nitelikli eleman istihdam etmek, kamu yönetiminin üstlendiği yeni görevleri yapabilmek için yeterli değildir. Bu nedenle kamu personel sistemini bir takım ilkelerle takviye etmek suretiyle bu yapıyı korumak ihtiyacı duyulmuştur. İşte liyakat ilkesi bu ihtiyaç sonucunda ortaya çıkmıştır. Kamu hizmetleri ve memurluk artık eskisi gibi siyasi iktidarların veya yöneticilerin yetersiz, yeteneksiz, taraflı ve gelecek seçimleri garantilemek hesaplarıyla hareket eden, yandaşlarıyla yürütülecek “basit” bir olgu değildir (Güran, 1980: 129-130).

Liyakat sisteminin en önemli noktası siyasal nitelikli atamalara karşı hassas olmasıdır. Siyasal atamalar sistemin öngördüğü sınırları aşarsa bu sistem dejenere olur ve kayırmacılığa yenik düşer. Demokrasinin temel özelliklerinden biri devletin vatandaşlarına eşit mesafede bulunmasıdır. Bu eşit mesafe, vatandaşların devlete güveninin temelini oluşturur. Hiç kimse, vatandaşların devlete güvenini zedeleyecek davranışlarda bulunma hakkına sahip değildir. Özellikle de kamu görevlilerinin bu açıdan liyakat ilkesi üzerinde titizlikle durmaları gerekir. Demokratik vatandaşlığın temelinde hukukun hâkim kılınması vardır. Bu nedenle liyakat ilkesi, hukuk devletinin temel gereklerinden biri olarak nitelendirilebilir. Çünkü liyakat ilkesinin zedelenerek kamu hizmetlerine girişte liyakatin dışında başka özellikler aranması hukukun ihlal edilmesi anlamına gelir. Hukukun bizzat kamu görevlilerince ihlal edilmesi ise kamu düzenini sarsacak boyutta, dahası tehlikede bir olaydır. Bundan dolayı kamu personeli istihdamında vatandaşlar arasında en küçük bir ayırım hissi uyandırılmamalıdır. Vatandaş herhangi bir kamu hizmetine girememişse hatanın sadece kendisinden kaynaklandığına şüphe etmemelidir. Oysa yaygın kayırmacılık ve siyasi patronaj sistemi vatandaşın devlete olan güvenini sarstığı için aynı

zamanda demokrasinin zedelenmesi anlamına da gelmektedir. Kamu personel sisteminde kayırmacılığı önlemek adına geliştirilen liyakat sistemi, teorik olarak ortaya konmuş olan bir takım esaslara dayanmaktadır. Söz konusu esasların ilki eşitlik ilkesidir. Bundan kasıt kamu hizmetine girmede her vatandaşın eşit olarak görülmesidir. Dolayısıyla kamuya personel alımında “dil, ırk, cinsiyet, renk, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetmeksizin” (T.C. Anayasası, m.10) toplumun her kesimine eşit mesafede bulunulmasıdır (Sezer, 2006: 76).

Diğer önemli bir esas ise yarışma ilkesidir. Kamuya personel alımında veya hizmet içinde görülen yükselmelerde temel dayanak açık yarışma sınavları olmalıdır. Adayların fırsat eşitliği ilkesi çerçevesinde serbest ve ayırım gözetilmeksizin uygun olarak bu açık sınavlara katılımlarının sağlanması gerekmektedir. Objektif ilkelere dayalı bir iş gören seçim süreci örgüte (kuruma) karşı güven yarattığı gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle örgüte daha verimli bir çalışma olanağı verir (Sabuncuoğlu, 2000: 81, akt. Ataoğlu, 2009: 45). Yapılacak olan sınavın vatandaşlara yazılı ve görsel basın aracılığıyla duyurulması en önemli konudur. Bundaki amaç daha fazla kişinin haberdar edilerek aday olmasının sağlanmasıdır. Sınavın niteliği kişinin yapacağı göreve ilişkin hususları içermeli ve aynı zamanda objektif ölçülere dayandırılmalıdır. Diğer bir ifade ile objektif kurallar esas alınarak kişiler arasındaki kamuya girme rekabeti sağlanmalıdır. Yapılan sınavların sonuçları makul kabul edilebilir bir sürede sonuçlandırılarak adaylara duyurulmalı ve sınav sonuçlarına karşı bireylere yasal yollara başvurma imkânı tanınmalıdır (Sezer, 2006: 78).

Liyakat sisteminin bir diğer özelliği hizmet içi değerlendirmenin yapılmasıdır. Bu sistemde kamu personeli liyakatine göre görevli bulunduğu kurum içinde kendi sınıfında en üst dereceye çıkma hakkına sahip olmalıdır. Liyakat sistemi objektif kriterler bağlamında kamu personelinin etkin ve verimli kullanılmasını, bunların görevde kalmalarını başarı ve yeteneklerine göre saptanmasını, liyakati olmayan kişilerin ise görevde kalmamalarını sağlayan temel bir düzenlemedir. Bu bakımdan personelin değerlendirilerek başarılı veya başarısız bulunmaları son derece önemlidir. Personel değerlendirilmesinde beklenen neticenin alınması, değerlendirmenin kimin tarafından yapılması önemli bir sorun olup objektif kriterlere göre ve tarafsızca yapılması esastır (Sezer, 2006: 81).

### 3.2.2 Kariyer

657 Sayılı DMK' ya göre kariyer, "Devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetiştirme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkânını sağlamaktır" şeklinde ifade edilmiştir (Md. 3/B).

Kamu Yönetiminde kariyer dar anlamda, kamu yönetimi alanında belli özellikler taşıyan, nesnel kurullarla (kanun, tüzük gibi) düzenlenmiş, kendi alanında uzmanlaşmış meslek ve hizmet sınıfları için kullanılan bir kavramdır. Öğrenim, yaş ve belli niteliklere sahip olanların bir yarışma sınavı ile girebildiği, ilerleme ve yükselmenin önceden ayrıntılı bir biçimde düzenlendiği, yetenek, kıdem ve özel yetiştirme koşullarının geçerli olduğu bir meslek ve hizmet sınıfıdır (Kayar, 2008: 88).

Bir başka ifade ile kamu kesiminde kariyer, devlet memurluğunun bir meslek haline getirilmesidir. Amacı yetenekli kişileri hizmete çekmek ve hizmette tutmaktır. Buna göre yetenekli kişileri hizmete almak yetmemekte, bu kişilere kariyer yapma imkânı da vermek gerekmektedir; hizmetin etkililiği de ancak böyle sağlanabilir (Çalık ve Ereş, 2006: 165).

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 ekonomik görünüm içinde; işin psikolojik yönü çalışana sağlanan kariyer fırsatları ile örgütsel anlamda çalışanın bağlılığının kaynağı olduğu anlaşılmaktadır (Bingöl, 2003: 245).

Kariyer üzerinde yapılan araştırmalar, çalışanların kendi kariyer yollarını yönetmek için artan şekilde sorumluluk aldıklarını göstermektedir. Geleneksel çalışan organizasyon ilişkileri, çalışanlara organizasyonlarına bağlılık için meslek güvenliği sunuyordu. Çalışanlar, organizasyonlarına kendilerinin kariyer yollarını yapmada güvendikleri zaman bu durum devam etmedi. Bu günün çalışanları, kaynak değişim ilişkileri içinde organizasyonlarını tutmaktadırlar. Hünerlerini ve uzmanlıklarını, maaş ve insani kapitallerini arttırmak ve kendi kimliklerini geliştirme fırsatı ile değiş tokuş etmektedirler. Çağdaş istihdam ilişkisi, çalışanların örgütlerine ancak geleceğe yönelik fırsatlar sunulmaya devam edildikçe bağlı olacaklarını öne sürmektedir (Taylor ve Walsh, 2002: 3).

Kariyer ilkesinin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kayar, 2008: 89).



- a. Memurun hukuksal statüsü, iki yanlı (sözleşme) ya da çok yanlı kolektif nitelikli işlemlerle değil, tek yanlı, kanun ya da düzenleyici işlemler gibi statülerle belirlenir.
- b. Uzmanlaşma önemli bir konu olup, ‘hizmet öncesi’ ‘adaylık süreci’ ve hizmet içi eğitim’ olmak üzere üç şekilde sağlanır.
- c. Kıdem, memurlukta geçen deneyim ve hizmet süresini anlatan bir kavram olarak dikkate alınan, fakat tek başına yeterli olmayan bir özelliktir. Ayrıca liyakat ve ehliyete önem verilmesi, bu ilke için tamamlayıcı özelliklerdir.
- d. Kariyer ilkesi sürekli ilerleme ve yükselmeye uygun bir ücret sistemini de zorunlu kılar. Özellikle, gördükleri hizmetin niteliği açısından önem gösteren yargı mensupları ve akademisyenler gibi meslek mensupları için özendirici ücret sistemleri benimsenmektedir.
- e. Memurların görev ve sorumlulukları, memurların nitelik ve işgal ettikleri kadroya göre belirlenmelidir.

Kariyer sisteminin sınıflandırma ile yükselme ve ücretle yakından ilgisi vardır. Ayrıca yeterlik ile de ilgilidir. Kamu kesiminde kariyerin anlamı, memurluğun bir meslek durumuna getirilmesidir.

Bugün uygulanmakta olan sınıflandırma şeklinin kariyer ilkesini gerçekleştirmede başarılı olduğunu söylemek zordur. Her sınıf içindeki hizmetlerin ortak kariyer niteliği taşımadığı söylenebilir. Her sınıf içinde çok sayıda kariyerlerin bulunduğunu, özellikle Genel İdare Hizmetleri sınıfının çeşitli mesleki, teknik ve genel eğitime açık olduğu görülmektedir.

Personel alma, yükselme, değerlendirme ve personelin eğitimi konularında uygulamada bazı sorunların yaşandığı bilinmektedir. Yeterlik, yansızlık ve eşitlik ilkesi yasal düzenlemelerle kalmamalı yaşama geçirilmelidir (Ülker, 1997: 51).

### **3.2.3 Sınıflandırma**

Sınıflandırma ilkesi, 657 sayılı DMK’ nın 1327 sayılı kanunla değişik 3.maddesinde Devlet kamu hizmetleri görevlerini ve bu görevlerde çalışan Devlet memurlarını görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayırmaktır.” şeklinde tanımlanmaktadır. DMK ile getirilen sistemde 10 hizmet sınıfı kabul edilmiştir. Bunlar: Genel İdare Hizmetleri Sınıfı, Teknik Hizmetler Sınıfı,

Sağlık Hizmetleri Ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı, Eğitim Ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı, Avukatlık Hizmetleri Sınıfı, Din Hizmetleri Sınıfı, Emniyet Hizmetleri Sınıfı, Yardımcı Hizmetler Sınıfı, Mülki İdare Amirliği Hizmetleri Sınıfı İle Milli İstihbarat Hizmetleri Sınıfıdır.

Getirilen sistemde, ortak genel meslek nitelikleri benimsenerek geniş kapsamlı bir sınıflandırma yapılmıştır. Böylece ayrı özellikleri olan ve farklı personel işlemleri uygulamak gereken meslek ve uzmanlık dalları, özelliklerini yitirmiş durumda bir araya getirilmiştir. Örneğin, bir mühendis ile çay eksperini aynı sınıfta yer almıştır (Canman, 1985: 22).

Sınıflandırma, hizmete almada kolaylık sağlamak, adil, düzenli ve yeterli bir ücret rejiminin kurulmasına yardımcı olmak ve kariyer sisteminin kurulmasını, gelişmesi ve mesleklerin oluşmasının önemli bir etkeni olmak gibi yararlar sağlar, Buna göre sınıflandırmanın amacı aşağıdaki gibidir: (Kayar, 2008: 83).

- a. Aylıkların belirlenmesinde bir araç yaratmak değil, kamu hizmetlerinin etkin sunumu sağlayabilmek için, memurların hak ve yükümlülüklerinin, hizmet koşulları ile güvencelerinin belirlenmesidir.
- b. Makro düzeyde, kalkınma planlarının, devletin ekonomik ve sosyal görevlerinin yerine getirilebilmesi için, iyi bir sınıflandırma sistemi zorunludur.
- c. Sınıflandırma, hem gerekli personelin bulunması, yerleştirilmesi ve hem de kariyer sisteminin başarı şansını artırır.
- d. Adil ve yeterli ücret' ilkesinin sağlanabilmesi, iyi bir sınıflandırma sisteminin kurulmasını da gerektirir.

Sınıflandırma konusunda esas olarak iki sistemden söz edilebilir. Birincisi, memur esas alınarak yapılan Rütbe (Personel) Sınıflandırması, ikincisi ise görev esas alınarak yapılan kadro sınıflandırması şeklindedir. Devlet Memurluğu sisteminde kadro sınıflandırması esas alınmaktadır.

Genel idare Hizmetler Sınıfı:

Bu kanun kapsamında kurumlarda yönetim, icra, büro ve benzeri hizmetleri gören ve bu kanunla tespit edilen diğer sınıflara girmeyen memurlar Genel idare Hizmetleri sınıfı içerisinde yer almaktadır.

#### Teknik Hizmetler Sınıfı:

Bu kanun kapsamında kurumlarda meslekleriyle ilgili görevleri fiilen ifa eden yüksek mühendis, mühendis, yüksek mimar, jeolog, hidrojeolog, hidrolog, Jeofizikçi, fizikçi, kimyager, matematikçi, istatistikçi, yöneylemci (hareket araştırmacısı), matematiksel iktisatçı, ekonomici ve benzeri teknik öğretmen okullarından mezun olup da öğretmenlik mesleği dışında teknik hizmetlerde çalışanlar, Mimarlık ve Mühendislik fakültesi veya bölümlerinden mezun şehir planlamacısı, yüksek şehir plancısı, yüksek bölge plancısı, Tütün eksperisi, fen memuru, yüksek tekniker, tekniker teknisyen ve emsali teknik unvanlara sahip olup, en az orta derecede mesleki tahsil görmüş bulunanlar, Teknik Hizmetler Sınıfını teşkil eder.

#### Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı:

Tabip, Diş tabibi, eczacı, veteriner hekim, fizikoterapist, tıp teknolojü, ebe, hemşire, sağlık memuru, sosyal hizmetler mütehassısı, biyolog, psikolog, diyetçi, sağlık mühendisi, sağlık fizikçisi, sağlık idarecisi ile ebe ve hemşire, hemşire yardımcısı, ...vb. sağlık personelinin içerir.

#### Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı:

Bu sınıf, bu kanun kapsamına giren kurumlarda eğitim ve öğretim vazifesiyle görevlendirilen öğretmenler ile ilköğretim müfettişlerini ve yardımcılarını kapsar.

#### Avukatlık Hizmetleri Sınıfı:

Avukatlık hizmetleri sınıfı, özel kanunlara göre avukatlık ruhsatına sahip, baroya kayıtlı ve kurumlarını yargı mercilerinde temsil yetkisine haiz olan memurları kapsar

#### Din Hizmetleri Sınıfı:

Din hizmetleri Sınıfı, özel kanunlarına göre çeşitli derecelerde dini eğitim görmüş olan ve dini görev yapan memurları kapsar.

#### Emniyet Hizmetleri Sınıfı:

Bu sınıf, özel kanunlarına göre çarşı ve mahalle bekçisi, polis, komiser muavini, komiser, baş komiser, emniyet müfettişi, polis müfettişi, emniyet amiri ve emniyet müdürü ve emniyet müdürü sıfatını kazanmış emniyet mensubu memurları kapsar.

#### Yardımcı Hizmetler Sınıfı:

Kurumlarda her türlü yazı ve dosya dağıtmak ve toplamak, müracaat sahiplerini karşılamak ve yol göstermek; hizmet yerlerini temizleme, aydınlatma ve ısıtma işlerinde çalışmak ve ilaçlama yapmak veya yaptırmak veya tedavi kurumlarında hastaların ve hastanelerin temizliği ve basit bakımı ile ilgili hizmetleri yapmak veya kurumlarda koruma ve muhafaza hizmetleri gibi ana hizmetlere yardımcı mahiyetteki görevlerde... vb. yardımcı hizmetleri ifa ile görevli bulunanlar.

#### Mülki İdare Amirliği Hizmetleri Sınıfı:

Vali, Kaymakam ve bu sınıfa sahip merkez ve illerde çalışanlar, maiyet memurları bu kapsamdadır.

#### Milli İstihbarat Hizmetleri Sınıfı:

MİT kadrolarında veya bu teşkilat emrinde çalıştırılanlar bu kapsamdadır.

**Tablo 3.1:** Devlet personel daire başkanlığı personel sayıları 1980, 1986, 1996, 2001, 2007.

Hizmet Sınıfları	1980	1986	1996	2001	2007
Gene İdare Hizmetleri	485.690	268.613	355.133	297.729	393.272
Teknik Hizmetler	125.698	73.912	17.603	70.755	81.052
Sağlık ve Yar. Sağlık Hizmetleri	99.888	103.127	166.489	193.351	288.167
Eğitim ve Öğretim Hizmetleri	409.775	426.134	450.628	531.277	632.379
Avukatlık Hizmetleri	3.230	1.509	2.121	1.515	1.393
Din Hizmetleri	50.215	56.259	68.890	68.926	80.922
Emniyet Hizmetleri	66.555	94.562	116.427	165.000	219.777
Yardımcı Hizmetler	261.282	215.643	193.117	151.755	166.358
Mülki İdare Amirliği Hizmetleri	1.128	1.559	1.817	1.759	2.171
<b>TOPLAM</b>	<b>1.503.461</b>	<b>1.241.318</b>	<b>1.412.225</b>	<b>1.412.255</b>	<b>1.865.491</b>

### **3.3 Türkiye’de Kamu Personel Sistemi**

Türkiye’deki kamu personel sistemini belirleyen temel kanun olan 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4. maddesine göre kamu kesiminde başlıca dört istihdam türü bulunmaktadır:

#### **3.3.1 Memur**

Memur, kamu yönetiminin asli ve sürekli statüde istihdam edilen temel görevlisidir (Çalık ve Eres, 2006:170). Kamu personeli sistemin ana istihdam biçimi olup, kamu kurumlarınca genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini yapmakla görevlendirilen çalışan kesimdir. Varlığı, kamu hizmeti ve otoritesi ile bütünleşmiş, kariyere bağlı kamu personeli olarak da tanımlanabilir. Devlet Memurları kanununa göre ise memur, Anayasadaki tanıma bağlı olarak, ‘Devlet ve diğer kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler...’dir (Devlet Memurları

Kanunu Md.4/a).

#### **3.3.2 Sözleşmeli Personel**

Özel ve istisnai durumlarda, bilgisine ve uzmanlığına ihtiyaç duyulan kişilerden geçici olarak yararlanılması amacıyla öngörülen bir istihdam türüdür. Bu şekilde istihdam edilenler işçi sayılmazlar.

#### **3.3.3 Geçici personel**

Bir yıldan daha az süreli ya da mevsimlik işlerde, Bakanlar Kurulu’na belirlenen görev, sayı, ücret sınırları içinde sözleşme ile çalıştırılan kişilerdir.

#### **3.3.4 İşçi**

İş hukukuna tabidirler. Ancak süreç içinde hizmete girişte sınava tabi tutulma, sendikal örgütlenme, kamu hizmetlerinin sürekliliğinin etkisiyle işçilik sürekli bir meslek haline dönüşmüştür. “Süresi belirsiz akit” temel hale gelerek, işçilik adeta

kadrolu çalışmaya dönüştürülmüştür. Bu bakımdan kamu kurumlarındaki işçilik, özel sektör işçiliğinden ayrılmıştır (Güler, 2005: 123).

Kamu kurumlarının faaliyetlerinde “hizmet”, “kamu yararı” ve “toplumsal sorumluluk” düşüncesi esastır. Bu nedenle kamu hizmeti olarak adlandırılan kamu kesiminin yapmış olduğu faaliyetler kâr amacı ile yapılmaz. Kamu hizmetlerinde süreklilik, ivedilik ve zorunluluk vardır. Yasalara ve diğer biçimsel kurallara göre yürütülen kamu hizmetleri, açıklık esasına göre yürütülürler ve demokrasinin bir gereği olarak kamuoyu denetimine tabidirler. Bu nedenle kamu yöneticisinin inisiyatif kullanma yetkisi, özel sektöre göre çok daha azdır. Kararlar, hiyerarşik yapının üst basamaklarında yer alan yöneticiler tarafından alınır. Kamu hizmetleri, devletin büyüklüğü ve kapsayıcılığına bağlı olarak büyük boyutlu örgütler tarafından yerine getirilir (Canman, 2000: 7-8).

Kamu yönetiminde insan kaynaklarının yönetimi alanında geliştirilen ortak ilkeler; yeterlik (liyakat), kariyer, eşitlik, güvence ve tarafsızlıktır. Yeterlik ilkesi, çalışanın verilen görevi başarıyla yapabilme gücü iken; kariyer ilkesi, çalışanın kamu görevliliğini ömür boyu sürecek bir uğraş olarak benimsemesi ve buna uygun olarak uzmanlaşması; eşitlik ilkesi, işe girişte ve yükselmelerde dil, din, soy, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç gibi ayrılıkların dikkate alınmaması; güvence ilkesi, çalışanın haklı bir gerekçe olmadıkça işinden atılamaması; tarafsızlık ise, kamu görevlisinin görevini yaparken kimseye ayrıcalık tanımaması herkes eşit mesafede olması anlamına gelmektedir (Ergun, 2004:243-244).

Kamu hizmetlerinin başlıca özelliklerinden olan sürekliliğinin en önemli güvencesi, yasaları uygulamakla görevli kamu personelidir (Güler, 2005:197). Kamu hizmeti, yurttaşlardan hiçbir kesime üstünlük sağlamamalı, aynı zamanda hiç kimse kamu hizmetlerinden yoksun bırakılmamalıdır. Bu ise kamu personelinin hizmete uygunluğu (liyakat) ve tarafsızlığı ile sağlanır. Tarafsızlık ise personelin hem siyaset ve idareye, hem de üçüncü kişilere karşı korunması ile güvence altına alınır (Güler, 2005:152-153). Bu nedenle kamu personeline sağlanacak “hizmet güvence sistemi” kişisel veya zümresel bir ayrıcalık olarak değil, hizmetlerin gereğinin yerine getirilmesini sağlama ve kamu yararını gözetme aracı olarak görülmelidir (Canman, 2000:36).

Kamu personel yönetim sistemi, devletin üstlendiği görevleri yerine getiren insan kaynağının bağlı olduğu temel politikaların, kuralların, koşulların, tekniklerin

ve uygulamaların bütünüdür. Söz konusu kurallar ve teknikler; hizmetlerin ve personelin sınıflandırılması, ücret yapısı, hakları, ödevleri, yükümlülükleri, hizmet koşulları, istihdam biçimleri, hizmete atanmaları, mesleki bakımdan geliştirilmeleri, çalışanın performans ölçümü, yükseltilmesi, güdülenmesi vb. konuları kapsamaktadır (Canman, 2000:5). Kamu örgütlerinde insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamalar büyük ölçüde yasalar çerçevesinde yürütülür ve değişiklikler karşısında kolayca esneklik göstermezler (Sadullah, 1998:35).

**Tablo 3.2:** Kamu personelinin istihdam şekillerine göre dağılımı (Haziran, 2014).

İSTİHDAM TÜRÜ		Bakanlıklar, Bağlı ilgili ve İlişkili Kuruluşlar	KİT'ler	Mahalli İdareler	TSK	Merkez Bankası ve Kamu Bankaları	GENEL TOPLAM
Memur		2.200.628	5.167	118.754	28.880		2.353.429
Hâkim ve Savcılar		14.734					14.734
Öğretim elemanları		120.863					120.863
Sözleşmeli Personel	657/4B	9.046	70.349	3.361			93.592
	Diğer Söz.	10.836					
İşçi	Sürekli İşç.	78.185	55.932	121.637	19.325		310.869
	Geçici İ.	8.906	13.558	9.992			
	Kapsam Dışı		3.334				
Geçici Personel		22.636					22.636
Askeri Personel					209.313		209.313
Özel Hükümlere Tabii Per.							58.306
TOPLAM		2.465.834	148.340	253.744	257.518	58.306	3.183.742
GENEL TOPLAM							3.183.742

### 3.4. Devlet Memurluğuna Giriş

Devlet memurluğuna alınmada, genel işe alınmadan farklı olarak adaylarda bazı şartların varlığı aranmaktadır. Bu şartlar, göreve başladığında kamu kudretine sahip olacak memurlar için aranması gereken şartlardır.

### **3.4.1 Devlet Memurluğuna Giriş Şartları**

#### **3.4.1.1 Genel şartlar**

Genel Şartlar başlıca 7 alanda getirilmiş şartlardır. Bu şartların genel olması, bazı istisnalar dışında bütün kamu hizmetlerine girişte adayların taşıması gereken şartlar olmasındandır. Bu şartlar şunlardır:

- a. Vatandaşlık Şartı
- b. Yaş Şartı
- c. Öğrenim Şartı
- d. Sağlık Şartı
- e. Askerlik Şartı
- f. Kamu haklarına sahip olma Şartı
- g. Hükümlü bulunmama Şartı

#### **3.4.1.2 Özel şartlar**

Kamu hizmetlerine girişte bazı hizmetlerin yapısı ve niteliği gereği, yukarıda sıralanan şartların yanı sıra adayların, ayrıca bazı özel şartları da taşıması gerekmektedir. Ancak, bu özel şartların getirilmesi hizmetin gereği olmalı ve keyfilik taşımamalıdır. Bu duruma uygun olması için, ülkemizde bu özel şartlar, ilgili kamu kuruluşlarının kendi özel kuruluş ve görev kanunlarında özellikle belirtilmiştir. Buna göre iki grup özel şart söz konusudur. Bunlar:

- a. Memurun hizmet göreceği sınıf için belirtilen öğretim ve eğitim kurumlarından diploma almış olmaları;
- b. Kurumların kendi özel kanunlarında veya mevzuatında belirtilen şartları taşımaktır.

Ancak, kamu kurum kuruluşlarınca Devlet memurluğu için özel şartların aranmasında, DMK' da getirilmiş olan hükümlere/şartlara aykırı başka özel şartların getirilmesi söz konusu olamayacağı gibi idarenin de takdir hakkı olup, yukarıdaki şartları taşıyan herkesi kamu hizmetine alma zorunluluğu bulunmamaktadır (Bilgin, 2004: 241-247).



### 3.4.2 Devlet Memurluğu Sınavı

Devlet Memurluğu sınavı, kamu hizmet ve görevlerine atanacaklar için yapılan bir sınavdır. Dolayısıyla Devlet memuru olmak isteyenlerin bu sınava katılmaları ve sınavı kazanmaları şarttır. DMK-50. Maddesine göre, söz konusu sınavların yapılmasına dair usul ve esaslar ile sınava tabi tutulmadan girilebilecek hizmet ve görevler ile bunların tabi olacağı esasların, Devlet Personel Başkanlığınca hazırlanacak bir yönetmelikle düzenleneceği belirtilmiştir. Söz konusu Yönetmelik çeşitli aşamalardan sonra, Bakanlar Kurulu Kararı ile 2002 yılında son halini almıştır.

#### 3.4.2.1 Merkezi sınav

Türk Kamu Personel Sisteminin geçmişine bakıldığında, sınavla memur alımının benimsendiği görülür. Buna göre, memuriyete alınmada yarışma ve yeterlik sınavları, hizmetin özellikleri dikkate alınarak yazılı, sözlü, mülakat ve uygulamalı yöntemlerden bir ya da birkaçı kullanılarak yapılmaktadır. Bununla birlikte, DMK'nın ilk metnine bakıldığında, memurluğa alımda merkezi sınav sisteminin olduğu görülmektedir. Bu ilk metne göre, kamu kurumlarının altı ayda bir ihtiyaç duydukları personele ilişkin boş kadro sayılarını, sınıf ve derecelerini gösteren bir belgeyi o zaman ki adıyla Devlet Personel Dairesine bildirmeleri gerekiyordu. Böylece duyurusunu ve kurumlar arası sınıflara alınacak personelin yarışma sınavı söz konusu Daire yapacaktı; kurumsal sınıflara alınacak personeli ise, kurumların kendisinin alması gerekiyordu. Ancak bu hükümler, 1970 yılında çıkartılan 1327 sayılı bir yasayla uygulanamamış ve getirilen değişiklikle, kurumsal sistem benimsenmiştir.

Merkezi sınava ilişkin ikinci girişim ise, 1982 yılında çıkarılan 2670 sayılı yasa ile olmuştur. Bu yasaya göre, Devlet memuru olarak atanacakların Devlet Personel Dairesince yapılacak sınava girmeleri ve kazanmalarını sağlayan bir yönetmeliğin çıkarılması öngörülmüştü. Söz konusu merkezi sınava ilişkin Yönetmelik, 1983 yılında düzenlenmiş ancak, Yönetmeliğin yürürlüğe girmesi 1985 yılının başına ertelenmiştir. Bu süre içerisinde ise, 29 Kasım 1984 tarihli 243 sayılı bir KHK ile kurumsal personel alımına tekrar dönülmüştür.

Merkezi sınav için son girişim ise, bu tarihten sonraki 15 yıllık bir kurumsal sınav dönemi sonunda 1999 yılında çıkarılan bir yönetmelikle gerçekleştirilebilmiştir. Böylece ilk defa Devlet memuru olacakların yazılı sınavlarının yılda iki defadan fazla olmamak üzere ülke genelinde merkezi olarak Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığınca, ÖSYM' ye yaptırılması hükmüne bağlanmıştır. Bu son gelişmeyle, Türk Kamu Personel Sisteminde memur alım yöntemi kurumsal sistemden resmen ve fiilen merkezi sisteme geçiş söz konusu olabilmektedir.

İlk defa Devlet memurluğuna alınacaklar için “ Devlet Memurluğu Sınavı” (DMS) adı altında yapılan ilk merkezi sınav, il merkezleri ile Lefkoşa'da 17 Ekim 1999 tarihinde ÖSYM tarafından yapılmıştır. Bu sınava deprem nedeni ile giremeyenler için sınav, aynı yılın 12 Aralık günü tekrarlanmıştır.

Merkezi sınav uygulamasına 2002 yılında getirilen son değişiklik ile DMS'nin yanı sıra yapılan “ Kurumlar için Merkezi Eleme sınavı” (KMS) kaldırılmış ve yerine “ Kamu Personeli Seçme Sınavı” (KPSS) adıyla tek bir merkezi sınav uygulamasına geçilmiştir.

#### **3.4.2.2 Merkezi sınavın kapsamı**

Devlet memurluğuna alınmak için yapılan Merkezi Sınavın (KPSS) kapsamına şu iki grup kadrolar girmektedir:

##### **3.4.2.2.1 A grubu kadrolar**

Bu kadrolar Başbakanlık, Bakanlıklar bunların Müsteşarlık, Başkanlık ve bağımsız Genel Müdürlük düzeyindeki bağlı ve ilgili kuruluşları ile bağlı ortaklıklarındaki, özel yarışma sınavına tabi tutulmak sureti ile girilen ve belirli bir yetiştirme programı sonrası yeterlilik sınavına tabi tutulan mesleklere ilişkin kariyer kadro ve görevler ile İl Özel İdareleri ve Belediyelerin Teftiş Kurullarına atanacakların ön elemesi anlamındaki kadrolardır.

##### **3.4.2.2.2 B grubu kadrolar**

Bu grup kadrolar için yönetmelikte istisnalar dışında A grubu kadrolardan olmayan diğer kadrolar amaçlanmıştır. Buna göre, genel ve katma bütçeli kuruluşlar;

bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlar, kanunlarla kurulan fonlar ve kefalet sandıkları, il özel idareleri ve belediyeler, il özel idareleri ve belediyelerin kurdukları birlikler ile bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlar ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarında A grubu kadrolar dışındaki, ilk defa kamu hizmeti ve görevlerine ataması yapılacak kadro ve görevler sayılmıştır (Bilgin, 2004: 249).

### **3.4.3 İlerleme ve yükselme (terfi)**

Yükselme, kişinin yetki ve sorumlulukları daha fazla olan bir göreve getirilmesidir. Yükselme ile görev, yetki ve sorumluluklarda bir artış olduğu gibi ücretinde de artış olur. Personel sistemlerinde düzenli bir yükselme uygulamasının olması çalışanın güdülenmesine ortam hazırlar. Planlı bir yükselme sisteminin amacı, genç yaşta hizmete giren kişiyi, başarısına, yeteneğine ve kendini geliştirmesine göre hiyerarşisinin alt kademelerinden üst kademelerine doğru çıkarmaktadır (Ülker, 1997: 51).

Psikolojik olarak yükselme, (terfi) bireyin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme, büyüme ihtiyacını tatmin eder. Yönetim, bireyin yükselmesi için karar verirken üç temel noktayı dikkate almalı ve bu kararların çalışanların motivasyonu, performans ve moralleri üzerinde nasıl etki yapacağını bilmelidir. Yükselme ve ilerlemelerin objektif olarak gerçekleştirilmesi için performans değerlendirmesinin de objektif olması ve kararların değerlendirme sonucuna göre verilmesi gerekir (Varol, 2001: 37; Yılmaz, 2010: 65).

Yükselme, değerlendirme kavramına sıkı sıkıya bağlı, idari bir işlemdir. Kişinin statüsündeki olumlu bir değişmeyi belirtir. Bu nedenle hem kişiyi hem de yönetimi yakından ilgilendirmektedir. Kişisel açıdan yükselme, kişisel özlemleri gerçekleştirme aracı olarak büyük önem taşır. Yönetim açısından yükselme ise, personelin daha çok verim sağlayacağı bir yerde kullanımını demektir. İster kamu ister özel kesimde olsun bir örgütte çalışanların en büyük beklentisi yükselmektir (Ereş ve Çalık, 2006: 176).

Yükselmede en çok kullanılan yöntemlerden birisi kıdem diğerisi ise sınavdır. Sınav sistemi bireyin bilgi ve becerilerini geliştirmesine neden olur. Ancak bazı mesleklerde uygulama zorlukları ortaya çıkabilir. Kıdem yönetiminde ise yükselme sadece hizmette geçen süreye göre yapılmaktadır. Ancak tek başına kıdem yeterlik ilkesinin gelişmesini engeller.

Uygulamada çoğunlukla bu iki yöntemden yararlanarak karma bir yöntem kullanıldığı görülmektedir.

Devlet Memurları kanunu ile kademe ilerlemesi ve derece yükselmesi getirilmiştir. Birisinde ilerleme diğesinde ise yükselme kavramı kullanılmıştır. Kademe ilerlemesinde memurun yetki ve sorumluluklarında bir artış söz konusu değildir. Devlet memurunun kademe ilerlemesinde bulunması için aşağıdaki şartları taşıması gerekir (md.64).

- a. Bulunduğu kademedede en az bir yıl çalışmış olması,
- b. O yıl içinde olumlu sicil almış olması,
- c. Bulunduğu derecede ilerleyebileceği bir kademenin bulunması.

Derece yükselmesi yapabilmek için aşağıdaki şartları taşıması gerekir.

Üst dereceden boş bir kadronun bulunması,

- a. Derecenin içinde en az 3 yıl ve bu derecenin 3' üncü kademesinde 1 yıl bulunmuş,
- b. Kadronun tahsis edildiği görev için öngörülen nitelikleri elde etmiş
- c. Sicil bakımından üst derecelere yükselebilecek nitelikte bulunduğuunun saptanmış olması şarttır.

Maddeden de anlaşıldığı gibi derece yükselmesi yetki ve sorumluluk artışını getirmektedir. Memur, atanacağı görevin öngördüğü niteliklere sahip olması gerekir.

Ancak uygulamada 3 yıl aynı derecede hizmet süresini dolduran, olumlu sicil alan memurlar boş kadro varsa üst dereceye yükselmektedirler. Yükselme memurun statüsünde bir değişiklikten çok ücret sistemine dayanmakta o da memur için çok anlamlı olmamaktadır (Ülker, 1997: 51).

#### **3.4.4 Görevde Yükselme Sınavı**

Devlet memurlarının görevlerinde yükselmek istemeleri durumunda, görevde yükselmeye ilişkin şartları yerine getirmeleri gerekmektedir. Konuya ilişkin olarak çıkarılmış olan yönetmeliğe göre, görevde yükselmenin tanımı şu şekilde yapılmıştır:

“Görevde yükselme, DMK’ ya tabi görevlerden bu Yönetmelikte belirtilen görevler ile kurumlarca çıkarılacak özel yönetmeliklerde belirlenen görevlere aynı veya başka hizmet sınıflarından yapılacak atamalardır.”

1999 yılında devlet memurlarını görevde yükselmelerindeki usul ve esasları belirleyen genel bir yönetmelik Bakanlar Kurulunca kabul edilmiştir. Bu yönetmelikte, yükselmeye ilişkin esaslar; öğrenim düzeyi, hizmet süresi, sicil ve disiplin koşulları üzerinde durulmuş ve bir yenilik olarak Görevde Yükselme Sınavı koşulu getirilmiştir. Bu genel yönetmelik kapsamında Bakanlıkların kendi bünyesinde yönetmelik hazırlamaları ve uygulamaları istenmiştir. Bu uygulama ile yönetmelik kapsamındaki memurların yükselmeleri, liyakat ve kariyer ilkelerine uygun olarak objektif ve tarafsız bir biçimde gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır (R.G. 1999-23670).

Yönetmelikle getirilen duruma göre, Devlet memurlarının görevlerinde yükselebilmeleri için şu 5 grup şartı yerine getirmeleri gerekmektedir.

- a. Öğrenim düzeyi,
- b. Hizmet süresi,
- c. Sicil ve disiplin,
- d. Görevde yükselme eğitimi,
- e. Görevde yükselme sınavı.

#### **3.4.4.1 Öğrenim Düzeyi Şartı**

Görevde yükselmek isteyen Devlet memurları için getirilen öğrenim düzeyi şartı konusunda, Yönetmelikte üç farklı durum belirlenmiştir. İlk durum, Devlet memurlarının bu yönetmelik kapsamında görevlere atanabilmeleri için gerekli olan öğrenim düzeylerinin, kendi kurumları tarafından çıkarılacak bir yönetmelikle unvanlar itibarıyla gösterileceği durumdur.

İkinci durum ise, genel unvanlara ilişkin olarak getirilmiş olan aşağıdaki en az öğrenim düzeyine ilişkin şartlardır:

En az Dört Yıllık Yükseköğrenim Düzeyinde Olmayı Gerektiren Görevler

- a. Müdür,
- b. Şube Müdürü,
- c. Başmühendis,
- d. APK Uzmanı,
- e. Araştırmacı,
- f. Eğitim Uzmanı,
- g. Uzman,

- h. Müdür Yardımcısı,
- i. Çözümleyici,
- j. Bu düzeyde bulunan görevler,
- k. Daha üstü görevler.

En az İki Yıllık Yükseköğrenim Düzeyinde Olmayı Gerektiren Görevler

- a. Programcı,
- b. Şef,
- c. Amir,
- d. Bu düzeydeki diğer görevler.

En az İki Yıllık Yükseköğrenim Düzeyinde Olmayı Gerektiren Görevler

- a. Memur,
- b. Muhasebeci,
- c. Bilgisayar işletmeni
- d. Veri hazırlama ve kontrol işletmeni,
- e. Şoför
- f. Bu düzeyde bulunan görevler.

Üçüncü durum ise, kurumların kendi yönetmeliklerinde düzenlemeleri kaydıyla, sadece hizmet alanına ilişkin olarak iki yıllık yüksek öğrenim görenlerin müdür ve daha alt görevlere, orta öğrenim üzerine kurumlarınca açılan en az iki yıl süreli mesleki kursları bitirenlerin ise müdür yardımcısı ve daha alt görevlere atanabilmeleri için bu maddede öngörülen öğrenim şartının aranmayacağı durumdur.

#### **3.4.4.2 Hizmet süresi şartı**

Devlet memurlarının görevde yükselme niteliğindeki atamalarının yapılabilmesi için kurumların çıkaracakları görevde yükselme yönetmeliğinde belirtilen süre kadar bulunduğu kurumda veya diğer kurumlarda alt görevlerde çalışmış olması şarttır. Kurumlar atanılacak görevlerin niteliği itibariyle aranacak hizmet sürelerini, (1.2.3 ve 4. Derece görevler için gerekli olan en az 8, 10 ve 12 yıllık süreler) değerlendirilerek kendi kurumlarında ve diğer kurumlarda geçen süreleri dikkate alarak belirler. Bu sürelerin en az iki yılının atamanın yapılacağı kurumda geçmiş olması şartı aranır. Ancak, yeni kurulan kurum ve kuruluşlar ile görevde yükselmeyle ilgili ilanlara başvuru olmaması halinde atamanın yapılacağı kurumda en az iki yıl çalışmış olmak şartı aranmaz (Bilgin, 2004: 290-291).

### **3.4.4.3 Sicil ve disiplin şartı**

Yönetmeliğe göre atama yapılacak kadrolara her kurum kendi özel yönetmeliğinde belirli bir sicil şartı koyacaktır. Bununla birlikte, atanacak kişinin son sicil notunun olumlu ve son üç yıllık sicil notu ortalamasınının 70 puandan az olmaması şartı bulunmaktadır.

### **3.4.4.4 Görevde yükselme eğitimi şartı**

Devlet memurlarından bu Yönetmelik kapsamında bulunan memurların görevde yükselme mahiyetindeki atamalarının yapılması amacıyla, atama yapılacak görevler için en az 75 saat olmak üzere düzenlenecek görevde yükselme eğitimi programının tamamına katılmaları şarttır. Kapsama giren memurlara ilişkin görevler ise, özel kanunlarındaki hükümler saklı kalmak kaydıyla genel ve katma bütçeli kurumlar, il özel idareleri, belediyeler ile il özel idaresi ve belediyelerin kurdukları birlik, müessese ve işletmeler ile döner sermayeli kuruluşlarda, kanunlarla kurulan fonlarda, kefalet sandıklarında 657 sayılı DMK' ya tabi olarak çalışan Devlet memurlarından müdür (başmüdür, il ve bölge müdürleri ve bunların yardımcıları ile Dışişleri Bakanlığı kadrolarında bulunan uzmanlar hariç) ve daha alt görevlerdir.

Devlet memurları yükselme eğitimine kurumlarının, memurlarını bir üst göreve hazırlamak amacıyla, bu görevler için gerekli olan öğrenim düzeyi, hizmet süresi, sicil ve disiplin niteliklerine sahip olma durumlarını da dikkate alarak özel yönetmeliklerinde belirleyecekleri usul ve esaslar çerçevesinde seçmek suretiyle yükselme eğitimine alınırlar. Ancak, bu eğitime alınacakların sayısı atama yapılacak kadro sayısının iki katını geçemez. Bu eğitimi tamamlayanlar ise, ilgili görevde yükselme sınavına katılmaya hak kazanırlar. Başka kurumlarda veya kendi kurumundaki başka birimlerde aynı görevler için benzer eğitim almış olmaları ve ilgili kurumca kabul edilmesi şartıyla naklen ataması yapılanların bu hakları yeni kurum veya birimlerinde geçerlidir.

Görevde yükselme eğitimi konuları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- a. T.C. Anayasası (genel esaslar, temel hak ve ödevler, devletin temel organları)
- b. Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi, ulusal güvenlik
- c. Devlet teşkilatı ile ilgili mevzuat

- d. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve ilgili mevzuatı
- e. Türkçe dil bilgisi ve yazışmayla ilgili kurallar
- f. Halkla ilişkiler davranış kuralları
- g. Kurumlarca belirlenecek görev alanları ve atama yapılacak görevin niteliği ile ilgili konular

Yönetmeliğe göre görevde yükselme sınavları ÖSYM Başkanlığı ve MEB Ölçme ve Değerlendirme Merkezince yapılacaktır. Sınavda başarılı olmak için yönetici adaylarının 100 puan üzerinden en az 70 puan almaları gerekmektedir. Sınav sonuçları, aynı görev için yapılacak bir sonraki sınava kadar geçeli olmaktadır.

Devlet memurlarının Görevde Yükselme Esaslarına Dair Genel Yönetmeliğin bu durumuyla; ilke, usul ve esaslara ilişkin hükümleri dikkate alındığında kamu yönetiminde beklenen liyakati (yeterliği) yerleştirme ve kariyerlerin geliştirilmesi amaçlarının yaşama geçirilmesi açısından mümkün olabileceği düşünülmektedir (Ereş ve Çalık, 2006: 170).



## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KAMU KURUMLARINDA “MEMUR” UNVANIYLA ÇALIŞAN PERSONELİN KARIYER OLGUSUNA BAKIŞ AÇISININ İNCELENMESİ**

Bu bölümde, kamuda görev yapmakta olan “memur” unvanlı personelin kariyer algısı, bir anket eşliğinde değerlendirilecek, uygulama sonucunda elde edilecek sonuçlar ile, bu bölüme kadar söylenenler arasında korelasyon kurulmaya çalışılacaktır.

Çalışmamızın bu bölüme kadar olan kısmında; kariyer olgusuna geniş bir perspektiften bakılarak, tarihsel sürece değinilmiş, kariyer kuramları, kariyer aşamaları, kariyerin planlanması, meslek ve kariyer seçimi, kariyer yaklaşımları, kariyer engelleri ve Türk Kamu Alanında Kariyer, literatür ışığında sunulmuştur.

Bu bölümde ise, kamu kurumlarında “memur” unvanıyla görev yapan personelin kariyere bakış açısını değerlendirmek üzere Ankara ilinde bulunan TBMM, Ekonomi Bakanlığı Merkez Teşkilatı ve TMO Genel Müdürlüğü kurumlarında, araştırmaya kaynak teşkil edecek personele anket uygulanmıştır.

#### **4.1 Araştırmanın Amacı**

Kamu yönetimi içindeki yönetsel yapıya işlevsellik kazandırarak yönetimin optimal bir şekilde işlemlerini ve kamu hizmetlerinin kaliteli ve hızlı bir şekilde sunulmasını sağlayacak en önemli öge insan gücüdür.

Günümüzde devletler, çalışanlarının daha üretken olabilmesini, verimliliklerinin arttırılmasını ve ekonomik gelişmelere ayak uydurabilecek bilgi ve beceriye sahip olmalarını sağlayabilmek için, etkin bir kariyer planlamasına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle devletler, çalışanların bireysel ve mesleki yeteneklerini ortaya çıkarma ve geliştirmenin yanı sıra onların kurumdan beklentilerini karşılama, yüksek performansa sahip, nitelikli çalışanların kuruma olan bağlılıklarını artırma

gibi kurumsal amaçları doğrultusunda bireysel ve kurumsal kariyer planlamaya önem vermekte ve birey-kurum bütünleşmesini sağlayacak yeni kariyer planları geliştirmektedirler.

Bu çalışmanın amacı ise; bireylerin ve kurumların kariyer planlama süreçlerinin hangi aşamada olduğunu anlamak ve kamu personelinin kariyer olgusuna bakış açısını değerlendirmektir.

Ankara ili Merkez sınırları içerisinde bulunan kamu kurumlarında 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi memur sınıfında çalışan kamu personeli araştırmamıza dâhil edilmiştir.

#### **4.2 Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmamızda zorunlu bir takım sınırlamalara gidilmiştir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanuna tabi olarak, 2014 yılı içerisinde Ankara il sınırlarında TBMM, Ekonomi Bakanlığı, TMO Genel Müdürlüğü teşkilatlarında Genel İdari Hizmetler sınıfında çalışan memurlara uygulanmıştır.

#### **4.3 Araştırma leği**

Mevcut araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Meyer-Allen tarafından oluşturulan ve Kurtoğlu (2010) tarafından geliştirilen 27 ifadeli “rgtsel bağlılık modeli” leği kullanılmıştır. Ölçek “1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kısmen katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum” şeklinde 5’li Likert olarak hazırlanmıştır. İkinci bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin ifadeler yer almaktadır.

27 ifadeli ölçek toplamda 6 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar ücret dışı faktörler, eğitim, dengesiz dağılım, yükselmede adalet ve liyakat, sorumluluk verilmesi ve ücret olarak sıralanabilir. cret dışı faktörler 4 ifade ile, eğitim 6 ifade ile, dengesiz dağılım 3 ifade ile, yükselmede adalet ve liyakat 8 ifade ile, sorumluluk verilmesi 2 ifade ile, ücret 4 ifade ile ölçülmüştür.

#### 4.4 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Ankara'daki kamu kuruluşundaki çalışan memurlar oluşturmaktadır. Ancak evren kütesinin geniş olması, araştırma açısından oldukça önemli olan zaman ve para gibi sınırlılıkları ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle araştırmada çalışma evrenini temsil yeteneğine sahip bir örneklem seçilmiştir. Bu kapsamda örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme tercih edilmiştir. Çalışmanın örneklemini Ekonomi Bakanlığı, Türkiye Büyük Millet Meclisi ve Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğü'ndeki çalışan memurlar oluşturmaktadır.

Evreni temsil edecek örneklem % 95 güven oranı ve % 5 hata payı ile hesaplanmıştır. Evrendeki standart sapmanın ya da varyansların bilinme olasılığı düşük olduğu durumlarda  $\pi(1- \pi)$ 'nin en yüksek olduğu ( $0,5 \times 0,5 = 0,25$ ) değer esas alınabilir. Buna göre çalışmada aşağıda belirtilen örnekleme formülü tercih edilmiştir (Kurtuluş, 2010: 67):

$$\text{Örneklem Formülü: } n = \pi(1- \pi) / (e/Z)^2 \quad (4.1)$$

Formüle göre örneklem sayısı 384 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen anketlerin 399 olması nedeniyle örneklemin evreni temsil yeteneğine sahip olduğu belirtilebilir.

#### 4.5 Araştırmanın Hipotezleri

Mevcut çalışma, kamu kurumları ele alınarak mevcut yasalar ve yönetmeliklerin sınırlarını aşmadan, bireylerin ve kurumların kariyer planlama süreçlerinin hangi aşamada olduğunu anlamak ve kamu personelinin kariyer olgusuna bakış açısını değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu bağlamda çalışanların demografik özelliklerine göre kariyer algısının anlamlı derecede farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Buna göre araştırmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur;

$H_{1a}$ : Çalışanların ücret dışı faktörlere ilişkin algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı derece farklılık gösterir (Ret).

$H_{1b}$ : Çalışanların ücret dışı faktörlere ilişkin algılamaları çalışma sürelerine göre anlamlı derece farklılık gösterir (Kabul).

$H_{1c}$ : Çalışanların ücret dışı faktörlere ilişkin algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı derece farklılık gösterir (Ret).

*H<sub>1d</sub>*: Çalışanların ücret dışı faktörlere ilişkin algılamaları öğrenim durumlarına göre anlamlı derece farklılık gösterir (Kabul).

*H<sub>1e</sub>*: Çalışanların ücret dışı faktörlere ilişkin algılamaları yaşlarına göre anlamlı derece farklılık gösterir (Ret).

*H<sub>2a</sub>*: Çalışanların kariyer hedefleri doğrultusunda eğitime algısı çalışanların cinsiyetine göre anlamlı derece farklılık gösterir (Kabul).

*H<sub>2b</sub>*: Çalışanların kariyer hedefleri doğrultusunda eğitime algısı çalışanların çalışma süresine göre anlamlı derece farklılık gösterir (Kabul).

*H<sub>2c</sub>*: Çalışanların kariyer hedefleri doğrultusunda eğitime algısı çalışanların medeni durumuna göre anlamlı derece farklılık gösterir (Ret).

*H<sub>2d</sub>*: Çalışanların kariyer hedefleri doğrultusunda eğitime algısı çalışanların öğrenim durumuna göre anlamlı derece farklılık gösterir (Ret).

*H<sub>2e</sub>*: Çalışanların kariyer hedefleri doğrultusunda eğitime algısı çalışanların yaşına göre anlamlı derece farklılık gösterir (Kabul).

*H<sub>3a</sub>*: Çalışan sayısının bölümler arası dengesiz algılanması çalışanların cinsiyetine göre anlamlı derece farklılık gösterir (Ret).

*H<sub>3b</sub>*: Çalışan sayısının bölümler arası dengesiz algılanması çalışanların çalışma süresine göre anlamlı derece farklılık gösterir (Kabul).

*H<sub>3c</sub>*: Çalışan sayısının bölümler arası dengesiz algılanması çalışanların medeni durumuna göre anlamlı derece farklılık gösterir (Ret).

*H<sub>3d</sub>*: Çalışan sayısının bölümler arası dengesiz algılanması çalışanların öğrenim durumuna göre anlamlı derece farklılık gösterir (Ret).

*H<sub>3e</sub>*: Çalışan sayısının bölümler arası dengesiz algılanması çalışanların yaşına göre anlamlı derece farklılık gösterir (Ret).

*H<sub>4a</sub>*: Çalışanların işe alımlarında ve yükselmelerinde adil ve liyakat uygun davranılmasına ilişkin algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı derece farklılık gösterir (Ret).

*H<sub>4b</sub>*: Çalışanların işe alımlarında ve yükselmelerinde adil ve liyakat uygun davranılmasına ilişkin algılamaları çalışma sürelerine göre anlamlı derece farklılık gösterir (Kabul).

*H<sub>4c</sub>*: Çalışanların işe alımlarında ve yükselmelerinde adil ve liyakat uygun davranılmasına ilişkin algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı derece farklılık gösterir (Ret).

*H<sub>4d</sub>*: Çalışanların işe alımlarında ve yükselmelerinde adil ve liyakat uygun davranılmasına ilişkin algılamaları öğrenim durumlarına anlamlı derece farklılık gösterir (Kabul).

*H<sub>4e</sub>*: Çalışanların işe alımlarında ve yükselmelerinde adil ve liyakat uygun davranılmasına ilişkin algılamaları yaşlarına göre anlamlı derece farklılık gösterir (Ret).

*H<sub>5a</sub>*: Çalışanların sorumluluk verilmesine ilişkin algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı derece farklılık gösterir (Ret).

*H<sub>5b</sub>*: Çalışanların sorumluluk verilmesine ilişkin algılamaları çalışma sürelerine göre anlamlı derece farklılık gösterir (Ret).

*H<sub>5c</sub>*: Çalışanların sorumluluk verilmesine ilişkin algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı derece farklılık gösterir (Ret).

*H<sub>5d</sub>*: Çalışanların sorumluluk verilmesine ilişkin algılamaları öğrenim durumlarına göre anlamlı derece farklılık gösterir (Ret).

*H<sub>5e</sub>*: Çalışanların sorumluluk verilmesine ilişkin algılamaları yaşlarına göre anlamlı derece farklılık gösterir (Ret).

*H<sub>6a</sub>*: Çalışanların doğru ücretlendirme politikalarına ilişkin algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı derece farklılık gösterir (Ret).

*H<sub>6b</sub>*: Çalışanların doğru ücretlendirme politikalarına ilişkin algılamaları çalışma sürelerine göre anlamlı derece farklılık gösterir (Kabul).

*H<sub>6c</sub>*: Çalışanların doğru ücretlendirme politikalarına ilişkin algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı derece farklılık gösterir (Ret).

*H<sub>6d</sub>*: Çalışanların doğru ücretlendirme politikalarına ilişkin algılamaları öğrenim durumlarına göre anlamlı derece farklılık gösterir (Ret).

*H<sub>6e</sub>*: Çalışanların doğru ücretlendirme politikalarına ilişkin algılamaları yaşlarına göre anlamlı derece farklılık gösterir (Ret).

#### **4.6 Verilerin Analizi**

Bu bölümde hipotezlerin test edilmesinde hangi analiz tekniğinden yararlanılacağına karar verilmiştir. Bu noktada öncelikle doğru analiz tekniğinin seçimi için normal dağılım varsayımı kontrolü yapılmıştır. Daha sonra ölçeğin güvenilirlik düzeyleri incelenmiştir.

#### 4.6.1 Analiz Tekniğinin Seçimi

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesinde parametrik ya da parametrik olmayan testlerin seçilmesi için normal dağılım varsayımı kontrol edilmiştir. Normal dağılım varsayımı kontrolü için öncelikle basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiştir. Elde edilen basıklık ve çarpıklık katsayılarının önerilerin minimum ve maksimum değerleri geçmemesi sebebiyle verilerin normal dağılıma sahip olduğu belirtilebilir (Kunnan, 1998: 313). Basıklık ve çarpıklık katsayılarına ilişkin veriler Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.1:** Basıklık ve çarpıklık katsayıları.

Boyutlar	İfadeler	Çarpıklık	Basıklık
Dengesiz Dağılım	Denge1	-,271	-1,213
	Denge2	,492	-,978
	Denge3	-,253	-1,161
Kurum İçi Eğitim	Egitim1	,295	-,894
	Egitim2	,217	-,958
	Egitim3	,143	-,900
	Egitim4	,281	-,827
	Egitim5	,194	-1,071
	Egitim6	,275	-1,157
Sorumluluk Verilmesi	Sorumlu1	,264	-,826
	Sorumlu2	,331	-,843
Ücret Dışı Faktörler	Ucdisi1	,473	-1,092
	Ucdisi2	,731	-,442
	Ucdisi3	,200	-1,019
	Ucdisi4	,521	-,751
Ücret	Ucret1	1,393	1,062
	Ucret2	,461	-,801
	Ucret3	,551	-,735
	Ucret4	,819	-,215
Yükselmede Adalet ve Liyakat	Yuksel1	,819	-,412
	Yuksel2	,531	-,859
	Yuksel3	,813	-,349
	Yuksel4	,705	-,453
	Yuksel5	,328	-,831
	Yuksel6	,357	-,882
	Yuksel7	,769	-,464
	Yuksel8	,583	-,664

#### 4.6.2 Güvenirlik Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeğin içsel tutarlılığının analizinde Cronbach's Alpha değerleri incelenmiştir. Tablo 4.2'de görüldüğü üzere araştırmada kullanılan ölçeğe ilişkin güvenirlilik düzeylerinin iyi seviyede olduğu belirtilebilir. Yalnızca “Ücret” boyutunun güvenirlilik düzeyinin belirtilen minimum seviyenin altında kalması (.52) nedeniyle bu boyuttaki ücret2 ifadesi analizden çıkartılarak yeniden test edilmiştir. “Ücret” boyutuna ilişkin elde edilen yeni güvenirlilik seviyesinin (.64) iyi olduğu belirtilebilir (Nunnally ve Bernstein, 1994: 268).

**Tablo 4.2:** Güvenirlilik düzeyleri.

Boyutlar	Cronbach's Alpha
Dengesiz Dağılım	.65
Kurum İçi Eğitim	.85
Sorumluluk Verilmesi	.80
Ücret Dışı Faktörler	.75
Ücret	.64
Yükselmeye Adalet ve Liyakat	.86
Genel	.93

#### 4.7 Bulgular

Bulgular bölümünde öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular verilmiştir. Daha sonra katılımcıların vermiş olduğu yanıtlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler gösterilmiştir. Son olarak ise çalışmanın amacı kapsamındaki hipotezler test edilmiştir.

##### 4.7.1 Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 4.3 – Tablo 4.10 arasında gösterilmiştir. Tablo 4.3 incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun erkekler olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.3:** Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı.

Cinsiyet	f	%
Erkek	212	53,1
Kadın	187	46,9
Kayıp	-	-
Toplam	399	100

Tablo 4.4 incelendiğinde katılımcıların büyük bir çoğunluğunun 2000 TL ve üzeri gelir sahibi olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.4:** Katılımcıların gelir durumuna göre dağılımı.

Gelir Durumu (TL)	f	%
800-1099	6	1,5
1100-1399	2	,5
1400-1699	11	2,8
1700-1999	78	19,5
2000 ve üzeri	302	75,7
Kayıp	-	-
Toplam	399	100,0

Tablo 4.5 incelendiğinde en fazla katılımın 13-20 yıldır çalışanlar tarafından yapıldığı belirtilebilir. Bunun yanında 5-12 ve 21-28 yıldır çalışanların da yüksek bir katılım oranına sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.5:** Katılımcıların çalışma süresine göre dağılımı.

Çalışma Süresi	f	%
5den az	63	15,8
5-12	88	22,1
13-20	103	25,8
21-28	85	21,3
29-36	57	14,3
Kayıp	3	.8
Toplam	399	100,0



Tablo 4.6 incelendiğinde katılımcıların yaklaşık %21'nin bir çocuk % 30'nun ise iki çocuk sahibi olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.6:** Katılımcıların çocuk sayısına göre dağılımı.

Çocuk Sayısı	f	%
1	85	21,3
2	119	29,8
3	57	14,3
4	16	4,0
5 ve üzeri	3	,8
Kayıp	119	29,8
Toplam	399	100,0

Tablo 4.7 incelendiğinde katılımcıların yaklaşık % 87,5'nin çalışan pozisyonunda olduğu görülürken, yalnızca % 4,6'sının yönetici ve üst düzey yönetici olduğu belirtilebilir.

**Tablo 4.7:** Katılımcıların pozisyonlarına göre dağılımı.

Pozisyon	f	%
Üst düzey Yönetici	1	,3
Yönetici	17	4,3
Birim amiri	30	7,5
Çalışan	349	87,5
Kayıp	2	,5
Toplam	399	100,0

Tablo 4.8 incelendiğinde katılımcıların büyük bir oranının (%69,9) evli olduğu belirtilebilir.

**Tablo 4.8:** Katılımcıların medeni durumuna göre dağılımı.

Medeni Durum	f	%
Evli	279	69,9
Bekâr	118	29,6
Kayıp	2	,5
Toplam	399	100

Tablo 4.9'a göre katılımcıların büyük bir bölümünün (%53,9) üniversite mezunu olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.9:** Katılımcıların öğrenim durumuna göre dağılımı.

Öğrenim Durumu	f	%
İlköğretim	4	1,0
Lise	71	17,8
Önlisans	68	17,0
Lisans	215	53,9
Lisansüstü	41	10,3
Toplam	399	100,0

Tablo 4.10 incelendiğinde çalışanların %54,9'nun 38 ve 53 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.10:** Katılımcıların yaşına göre dağılımı.

Yaş	f	%
30 ve aşağısı	77	19,3
31-37	76	19,0
38-45	123	30,8
46-53	96	24,1
54-61	25	6,3
Kayıp	2	,5
Toplam	399	100,0

#### 4.7.2 Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışanların ölçekte yer alan ifadelere vermiş olduğu yanıtlara ilişkin tanımlayıcı veriler Tablo 4.11.'de gösterilmiştir. Tablo 4.11 incelendiğinde çalışanların en fazla denge1 ifadesine katıldığı söylenebilir. Diğer bir ifadeyle çalıştıkları kurumda aynı unvanla farklı birimlerde çalışanların eşit iş yüküne sahip olmadığını düşündükleri belirtilebilir. Bunun yanında ücret1 ifadesi de en az

katıldıkları ifade olarak göze çarpmaktadır. Ücret1 ifadesinin “Kurumumda performansa dayalı ücret politikası uygulanmaktadır. Buda iş etkinliğimi artırıyor” şeklinde olduğu dikkate alındığında, çalışanların performansa dayalı ücret politikası uygulanmadığı inancına sahip olduğu ya da bu durumun iş etkinlikleri ile alakalı olmadığı belirtilebilir. Bu dışında ikinci en fazla katılıyorum ağırlıklı ifadenin denge3 olduğu göze çarpmaktadır. Bu durumda da çalışanların kendi bölümlerindeki çalışan sayılarını dengesiz buldukları belirtilebilirken, bu durumun da adaletsiz bir iş dağılımı algısına neden olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.11:** Katılımcıların yanıtlarına ilişkin ifadelerin dağılımı.

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	S.S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Kurumumda aynı unvanla farklı birimlerde çalışanlar eşit iş yüküne sahiptir.	64	16	58	14,5	81	20,3	86	21,6	102	25,6	3,27	1,41
Kurumumda çalışmış olduğum bölüm/birimdeki personel sayısı yetersizdir. Bu durum iş düzenimi olumsuz yönde etkiler.	138	34,6	80	20,1	82	20,6	56	14,0	36	9,0	2,42	1,34
Kurumumda çalışmış olduğum bölüm/birimdeki personel sayısının fazla ya da az olması iş dağılımında adaletsizliğe yol açar.	74	18,5	55	13,8	81	20,3	116	29,1	64	16,0	3,11	1,36
Görevde yükselmek için kurumum tarafından bana verilen eğitim sayesinde terfi sonrası iş başarımlerim artmaktadır.	91	22,8	107	26,8	100	25,1	70	17,5	27	6,8	2,58	1,21
Kurumumun bana sağladığı adaylık eğitiminde (Hizmet öncesi eğitim) iş yaşamım boyunca gereken bilgi, beceri ve tutumları kazandım.	102	25,6	92	23,1	112	28,1	70	17,5	16	4,0	2,51	1,17
Kurumumda uygulanan Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile ileriye dönük eğitilmiş insan gücü kaynağı sağlanmış olur.	73	18,3	98	24,6	113	28,3	79	19,8	32	8,0	2,74	1,20
Kurumumda verilen eğitimler (Hizmet içi ve Hizmet öncesi) değişen mevzuat ve gelişen teknolojik şartlara uyum sağlama ihtiyacımı karşılar.	89	22,3	95	23,8	116	29,1	59	14,8	33	8,3	2,62	1,22
Hizmet içi ve hizmet öncesi (adaylık) eğitimlerim, kariyer hedeflerimin gerçekleşmesine yardımcı olur.	104	26,1	78	19,5	103	25,8	76	19,0	29	7,3	2,61	1,27
Kurumumun bana sağladığı hizmet içi eğitim faaliyetleri işimi düzgün yapabilmemi sağlar.	115	28,8	81	20,3	84	21,1	76	19,0	38	9,5	2,60	1,34

**Tablo 4.11 (Devam):** Katılımcıların yanıtlarına ilişkin ifadelerin dağılımı.

Kurumumda çalışanlara görevleriyle ilgili en üst seviyede yetki ve sorumluluk verildiği kanaatindeyim.	102	25,6	97	24,3	120	30,1	59	14,8	15	3,8	2,46	1,14
Kurumumda alınan kararlara katılabiliyorum buda daha etkili çalışmamı sağlıyor.	110	27,6	98	24,6	111	27,8	60	15,0	18	4,5	2,44	1,17
Yüksek performans gösterdiğimde kurumum beni takdir, teşekkür gibi ödüllerle destekler buda benim çalışma etkinliğimi artırır.	138	34,6	89	22,3	60	15,0	74	18,5	30	7,5	2,41	1,34
Kurumumda verilen ödüllerin isimde göstermiş olduğum başarı sonucunda adil bir biçimde verildiğine inanıyorum	143	35,8	127	31,8	65	16,3	51	12,8	12	3,0	2,15	1,13
Kurumum manevi özendiricilerle (Övgü, takdir edilme vs.) benim sosyal ve psikolojik gereksinimlerimi karşılamakta olup bu durum ise olan bağlılığımı artırmaktadır.	100	25,1	82	20,6	109	27,3	73	18,3	33	8,3	2,64	1,27
Övüldüğümde ya da takdir edildiğimde kariyer hedeflerime ulaşmam için kurumumun beni desteklediğini düşünüyorum buda benim daha etkin çalışmamı sağlıyor.	122	30,6	114	28,6	82	20,6	59	14,8	18	4,5	2,33	1,19
Kurumumda performansa dayalı ücret politikası uygulanmaktadır. Buda is etkinliğimi artırıyor.	229	57,4	74	18,5	50	12,5	22	5,5	13	3,3	1,75	1,09
Kurumumda ücretlendirme görev unvanını esas alır. Buda çalışma etkinliğimi artırır.	125	31,3	78	19,5	86	21,6	42	10,5	21	5,3	2,31	1,23
Kamu personeli maaşlarının yaşam standartlarında olduğunu düşünüyorum buda çalışma etkinliğimi artırıyor.	165	41,4	101	25,3	80	20,1	33	8,3	12	3,0	2,04	1,11
Çalıştığım kurumda yükselme fırsatının olduğunu biliyorum. Buda daha etkin çalışmamı sağlıyor.	183	45,9	74	18,5	81	20,3	37	9,3	15	3,8	2,04	1,19
Kurumumda terfi/ ilerleyeceğim kariyer yolları belirlidir. Buda kariyer hedeflerimi gerçekleştirmemde önemlidir.	149	37,3	77	19,3	92	23,1	53	13,3	22	5,5	2,29	1,25
Kurumumda çalışanların görevde yükselmesini düzenleyen Görevde Yükselme Yönetmeliğinin adil olduğunu ve çalışanlar arasında fırsat eşitliğini sağladığını düşünüyorum buda benim çalışma etkinliğimi artırır	174	43,6	96	24,1	75	18,8	39	9,8	10	2,5	2,02	1,12

**Tablo 4.11 (Devam):** Katılımcıların yanıtlarına ilişkin ifadelerin dağılımı.

Kurumumda uygulanan terfi ve ilerlemelerde aranan kriterlerin yeterli olduğunu düşünüyorum ve buda benim daha etkin çalışmamı sağlıyor.	151	37,8	97	24,3	89	22,3	38	9,5	20	5,0	2,19	1,19
Kamu kurumunda çalışan personelin değerlendirilmesinde (Kademe, Derece ilerlemesi ve Terfi etmesinde) büyük etkisi olan sicil raporları çalışanın performansının ölçülmesinde yeterli bir ölçüttür.	116	29,1	100	25,1	116	29,1	54	13,5	11	2,8	2,36	1,12
Devlet Memurlarının ilk göreve alınmaları sırasında uygulanan sınavların adil olduğuna inanıyorum.	111	27,8	93	23,3	105	26,3	60	15,0	27	6,8	2,49	1,24
Çalıştığım kurumda ilerleme imkânlarının bana sunulduğunu düşünüyorum buda iş başarıımı artırıyor.	163	40,9	103	25,8	69	17,3	47	11,8	13	3,3	2,10	1,16
Kurumum çalışanlarının kariyer hedeflerini gerçekleştirmesi konusunda teşvik edici bir vizyona sahiptir.	146	36,6	100	25,1	92	23,1	47	11,8	12	3,0	2,19	1,15

\*1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum.

#### 4.7.3 Hipotezlerin Test Edilmesi

Hipotezlerin test edilmesinde t-Testi ve ANOVA teknikleri kullanılmıştır.

$H_{1a}$ : Çalışanların ücret dışı faktörlere ilişkin algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde cinsiyet bağımsız değişkenin iki gruptan oluşması nedeniyle t-Testi tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları tablo 4.12’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.12:** Çalışanların cinsiyetlerine göre ücret dışı faktörleri algılama farklılıkları.

		Levene’s Test		t-Test		
		F	p	t	s.d.	p
Ücret Dışı Faktörler	Varyans eşit	1,182	,278	1,946	397	,052
	Varyans eşit değil			1,955	395,894	,051
		n	$\bar{x}$	S.S		
Cinsiyet	Erkek	212	2,47	,97		
	Kadın	187	2,29	,90		

Tablo 4.12’de görüldüğü üzere çalışanların ücret dışı faktörleri algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı derece farklılaşmamaktadır ( $t= 1,946$ ;  $p=,052$ ). Buna göre  $H_{1a}$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_{1b}$ : Çalışanların ücret dışı faktörlere ilişkin algılamaları çalışma sürelerine göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde çalışma süresi bağımsız değişkenin beş gruptan oluşması nedeniyle ANOVA tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.13’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.13:** Çalışanların çalışma sürelerine göre ücret dışı faktörleri algılama farklılıkları.

		Levene’s Test		ANOVA		
		F	p	F	s.d.	p
Ücret Dışı Faktörler		2,148	,074	4,580	4	,001
		n	$\bar{x}$	S.S	Çoklu Karşılaştırma	
Çalışma Süresi	5den az (a)	63	2,81	1,03	a>c* a>d*	
	5-12 (b)	88	2,35	0,87		
	13-20 (c)	103	2,27	0,88		
	21-28 (d)	85	2,21	0,86		
	29-36 (e)	57	2,40	1,03		

\* $p<,05$

\*\*Çoklu karşılaştırma testinde varyans homojenliği sağlandığı için Scheffe testi kullanılmıştır.

Tablo 4.13’de görüldüğü üzere çalışanların ücret dışı faktörleri algılamaları çalışma sürelerine göre anlamlı derece farklılaşmaktadır [ $F(4, 391) = 4,580$ ;  $p=,001$ ]. Buna göre  $H_{1b}$  hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca 5 yıldan daha az çalışanların algılamalarının hem 13-20 hem de 21-28 yıl arası çalışan gruplardan anlamlı derecede farklı olduğu tespit edilmiştir.

$H_{1c}$ : Çalışanların ücret dışı faktörlere ilişkin algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde medeni durum bağımsız değişkenin iki gruptan oluşması nedeniyle t-Testi tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.14’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.14:** Çalışanların medeni durumlarına göre ücret dışı faktörleri algılama farklılıkları.

		Levene's Test		t-Test		
		F	p	t	s.d.	p
Ücret Dışı Faktörler	Varyans eşit	2,825	,094	-,681	395	,496
	Varyans eşit değil			-,658	204,255	,511
		n	$\bar{x}$	S.S		
Medeni Durum	Evli	279	2,37	,91		
	Bekâr	118	2,44	,99		

Tablo 4.14'de görüldüğü üzere çalışanların ücret dışı faktörleri algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı derece farklılaşmamaktadır ( $t= -,681$ ;  $p=,496$ ). Buna göre  $H_{1c}$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_{1d}$ : Çalışanların ücret dışı faktörlere ilişkin algılamaları öğrenim durumlarına göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde öğrenim durumu bağımsız değişkenin beş gruptan oluşması nedeniyle ANOVA tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.15da gösterilmiştir.

**Tablo 4.15:** Çalışanların öğrenim durumlarına göre ücret dışı faktörleri algılama farklılıkları.

		Levene's Test		Welch		
		F	p	F	s.d.	p
Ücret Dışı Faktörler		2,826	,025	25,403	4	,000
		n	$\bar{x}$	S.S	Çoklu Karşılaştırma	
Öğrenim Durumu	İlköğretim (a)	4	3,69	0,24	a>b*	
	Lise (b)	71	2,50	1,03	a>c*	
	Önlisans (c)	68	2,49	0,90	a>d*	
	Lisans (d)	215	2,31	0,88	a>e*	
	Lisansüstü (e)	41	2,31	1,10		

\* $p<,05$

\*\*Çoklu karşılaştırma testinde varyans homojenliği sağlanmadığı için TamhaneT<sup>2</sup> testi kullanılmıştır.

Tablo 4.15’da görüldüğü üzere varyansların homojenliği sağlanmadığı için bu durum daha uygun olan Welch testi tercih edilmiştir. Tablo m incelendiğinde çalışanların ücret dışı faktörleri algılamalarının öğrenim durumlarına göre anlamlı derece farklılaştığı [ $F(4, 26.993) = 25,403$ ;  $p=,000$ ] belirtilebilir. Buna göre  $H_{1d}$  hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca ilköğretim mezunu çalışanların algılamalarının tüm öğrenim gruplarından anlamlı derecede farklı olduğu tespit edilmiştir.

$H_{1e}$ : Çalışanların ücret dışı faktörlere ilişkin algılamaları yaşlarına göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde yaş bağımsız değişkenin beş gruptan oluşması nedeniyle ANOVA tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.16’da gösterilmiştir.

**Tablo 4.16:** Çalışanların yaşlarına göre ücret dışı faktörleri algılama farklılıkları.

		Levene’s Test		ANOVA		
		F	p	F	s.d.	p
Ücret Dışı Faktörler		1,599	,174	1,322	4	,261
		n	$\bar{x}$	S.S	Çoklu Karşılaştırma	
Yaş	30dan az (a)	77	2,56	0,99	-	
	31-37 (b)	76	2,45	0,92		
	38-45 (c)	123	2,29	0,94		
	46-53 (d)	96	2,29	0,86		
	54-61 (e)	25	2,44	1,13		

Tablo 4.16’da görüldüğü üzere çalışanların ücret dışı faktörleri algılamaları yaşlarına göre anlamlı derece farklılaşmamaktadır [ $F(4, 392) = 1,322$ ;  $p=,261$ ]. Buna göre  $H_{1e}$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_{2a}$ : Çalışanların kariyer hedefleri doğrultusunda eğitime algısı çalışanların cinsiyetine göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde cinsiyet bağımsız değişkenin iki gruptan oluşması nedeniyle t-Testi tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.17’de gösterilmiştir.



**Tablo 4.17:** Çalışanların cinsiyetlerine göre eğitimi algılama farklılıkları.

		Levene's Test		t-Test		
		F	p	t	s.d.	p
Eğitim	Varyans eşit	,194	,660	1,980	397	,048
	Varyans eşit değil			1,981	391,262	,048
		n	$\bar{x}$	S.S		
Cinsiyet	Erkek	212	2,70	,94		
	Kadın	187	2,51	,93		

Tablo 4.17’de görüldüğü üzere çalışanların eğitimi algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı derece farklılaşmaktadır ( $t= 1,980$ ;  $p=,048$ ). Buna göre  $H_{2a}$  hipotezi desteklenmiştir.

$H_{2b}$ : Çalışanların kariyer hedefleri doğrultusunda eğitilme algısı çalışanların çalışma süresine göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde çalışma süresi bağımsız değişkenin beş gruptan oluşması nedeniyle ANOVA tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.18’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.18:** Çalışanların çalışma sürelerine göre eğitimi algılama farklılıkları.

		Levene's Test		ANOVA		
		F	p	F	s.d.	p
Eğitim		,726	,575	3,183	4	,014
		n	$\bar{x}$	S.S	Çoklu Karşılaştırma	
Çalışma Süresi	5den az (a)	63	2,93	0,95	a>d*	
	5-12 (b)	88	2,66	0,90		
	13-20 (c)	103	2,53	0,88		
	21-28 (d)	85	2,41	0,93		
	29-36 (e)	57	2,67	1,03		

\* $p<,05$

\*\*Çoklu karşılaştırma testinde varyans homojenliği sağlandığı için Scheffe testi kullanılmıştır.

Tablo 4.18’de görüldüğü üzere çalışanların eğitimi algılamaları çalışma sürelerine göre anlamlı derece farklılaşmaktadır [ $F(4, 391) = 3,183; p=,014$ ]. Buna göre  $H_{2b}$  hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca 5 yıldan daha az çalışanların algılamalarının 13-20 yıl arası çalışanlardan anlamlı derecede farklı olduğu tespit edilmiştir.

$H_{2c}$ : Çalışanların kariyer hedefleri doğrultusunda eğitilme algısı çalışanların medeni durumuna göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde medeni durum bağımsız değişkenin iki gruptan oluşması nedeniyle t-Testi tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.19’da gösterilmiştir.

**Tablo 4.19:** Çalışanların medeni durumlarına göre eğitimi algılama farklılıkları.

		Levene’s Test		t-Test		
		F	p	t	s.d.	p
Eğitim	Varyans eşit	,165	,685	-,613	395	,540
	Varyans eşit değil			-,604	213,514	,547
		n	$\bar{x}$	S.S		
Medeni Durum	Evli	279	2,60	,93		
	Bekâr	118	2,66	,96		

Tablo 4.19’da görüldüğü üzere çalışanların eğitimi algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı derece farklılaşmamaktadır ( $t= -,613; p=,540$ ). Buna göre  $H_{2c}$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_{2d}$ : Çalışanların kariyer hedefleri doğrultusunda eğitilme algısı çalışanların öğrenim durumuna göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde öğrenim durumu bağımsız değişkenin beş gruptan oluşması nedeniyle ANOVA tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.20’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.20:** Çalışanların öğrenim durumlarına göre eğitimi algılama farklılıkları.

		Levene's Test		Welch		
		F	p	F	s.d.	p
Eğitim		2,951	,020	2,670	4	,060
		n	$\bar{x}$	S.S	Çoklu Karşılaştırma	
Öğrenim Durumu	İlköğretim (a)	4	3,46	1,04	-	
	Lise (b)	71	2,84	1,05		
	Önlisans (c)	68	2,77	0,99		
	Lisans (d)	215	2,50	0,86		
	Lisansüstü (e)	41	2,50	0,90		

\* $p < ,05$

\*\*Çoklu karşılaştırma testinde varyans homojenliği sağlanmadığı için TamhaneT<sup>2</sup> testi kullanılmıştır.

Tablo 4.20’de görüldüğü üzere varyansların homojenliği sağlanmadığı için bu durum daha uygun olan Welch testi tercih edilmiştir. Tablo 4.20 incelendiğinde çalışanların eğitim algılamalarının öğrenim durumlarına göre anlamlı derece farklılaşmadığı [ $F(4, 21.596) = 2,670; p = ,060$ ] belirtilebilir. Buna göre  $H_{2d}$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_{2e}$ : Çalışanların kariyer hedefleri doğrultusunda eğitilme algısı çalışanların yaşına göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde yaş bağımsız değişkenin beş gruptan oluşması nedeniyle ANOVA tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.21’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.21:** Çalışanların yaşlarına göre eğitimi algılama farklılıkları.

		Levene's Test		ANOVA		
		F	p	F	s.d.	p
Eğitim		,766	,548	2,616	4	,035
		n	$\bar{x}$	S.S	Çoklu Karşılaştırma	
Yaş	30dan az (a)	77	2,71	0,99	-	
	31-37 (b)	76	2,77	0,96		
	38-45 (c)	123	2,41	0,87		
	46-53 (d)	96	2,60	0,92		
	54-61 (e)	25	2,86	0,99		

Tablo 4.21’de görüldüğü üzere çalışanların eğitimi algılamaları yaşlarına göre anlamlı derece farklılaşmaktadır [ $F(4, 392) = 1,322; p=,261$ ]. Buna göre  $H_{2c}$  hipotezi kabul edilmiştir. Ancak çoklu karşılaştırma testleri incelendiğinde hiçbir yaş grubunun diğerinden anlamlı derecede farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

$H_{3a}$ : Çalışan sayısının bölümler arası dengesiz algılanması çalışanların cinsiyetine göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde cinsiyet bağımsız değişkenin iki gruptan oluşması nedeniyle t-Testi tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.22’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.22:** Çalışanların cinsiyetlerine göre dengesiz dağılımı algılama farklılıkları.

		Levene’s Test		t-Test		
		F	p	t	s.d.	p
Dengesiz Dağılım	Varyans eşit	,336	,562	-,391	393	,696
	Varyans eşit değil			-,390	380,122	,697
		n	$\bar{x}$	S.S		
Cinsiyet	Erkek	210	2,91	1,02		
	Kadın	185	2,95	1,08		

Tablo 4.22’de görüldüğü üzere çalışanların dengesiz dağılım algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı derece farklılaşmamaktadır ( $t= 1,980; p=,048$ ). Buna göre  $H_{3a}$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_{3b}$ : Çalışan sayısının bölümler arası dengesiz algılanması çalışanların çalışma süresine göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde çalışma süresi bağımsız değişkenin beş gruptan oluşması nedeniyle ANOVA tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.23’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.23:** Çalışanların çalışma sürelerine göre dengesiz dağılımı algılama farklılıkları.

		Levene's Test		ANOVA		
		F	p	F	s.d.	p
Dengesiz Dağılım		2,398	,050	4,743	4	,001
		n	$\bar{x}$	S.S	Çoklu Karşılaştırma	
Çalışma Süresi	5den az (a)	62	3,26	1,00	a>d*	
	5-12 (b)	87	3,12	0,88	b>d*	
	13-20 (c)	102	2,92	1,08		
	21-28 (d)	85	2,62	1,09		
	29-36 (e)	56	2,74	1,10		

\*p<,05

\*\*Çoklu karşılaştırma testinde varyans homojenliği sağlandığı için Scheffe testi kullanılmıştır.

Tablo 4.23'de görüldüğü üzere çalışanların dengesiz dağılım algılamaları çalışma sürelerine göre anlamlı derece farklılaşmaktadır [ $F(4, 387) = 4,743; p=,001$ ]. Buna göre  $H_{3b}$  hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca 12 yıl ve daha az çalışanların algılamalarının 13-20 yıl arası çalışanlardan anlamlı derecede farklı olduğu tespit edilmiştir.

$H_{3c}$ : Çalışan sayısının bölümler arası dengesiz algılanması çalışanların medeni durumuna göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde medeni durum bağımsız değişkenin iki gruptan oluşması nedeniyle t-Testi tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.24'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.24:** Çalışanların medeni durumlarına göre dengesiz dağılımı algılama farklılıkları.

		Levene's Test		t-Test		
		F	p	t	s.d.	p
Dengesiz Dağılım	Varyans eşit	,318	,573	,185	391	,853
	Varyans eşit değil			,181	206,950	,857
		n	$\bar{x}$	S.S		
Medeni Durum	Evli	276	2,94	1,03		
	Bekâr	117	2,91	1,10		

Tablo 4.24’de görüldüğü üzere çalışanların dengesiz dağılımı algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı derece farklılaşmamaktadır ( $t=,185$   $p=,853$ ). Buna göre  $H_{3c}$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_{3d}$ : Çalışan sayısının bölümler arası dengesiz algılanması çalışanların öğrenim durumuna göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde öğrenim durumu bağımsız değişkenin beş gruptan oluşması nedeniyle ANOVA tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.25’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.25:** Çalışanların öğrenim durumlarına göre dengesiz dağılımı algılama farklılıkları.

		Levene’s Test		ANOVA		
		F	p	F	s.d.	p
Dengesiz Dağılım		1,082	,365	,612	4	,654
		n	$\bar{x}$	S.S	Çoklu Karşılaştırma	
Öğrenim Durumu	İlköğretim (a)	4	3,33	0,98	-	
	Lise (b)	70	3,00	1,19		
	Önlisans (c)	68	3,00	1,01		
	Lisans (d)	212	2,86	1,02		
	Lisansüstü (e)	41	3,01	1,05		

\*\* Çoklu karşılaştırma testinde varyans homojenliği sağlandığı için Scheffe testi kullanılmıştır.

Tablo 4.25’de görüldüğü üzere varyansların homojenliği sağlanmadığı için bu durum daha uygun olan Welch testi tercih edilmiştir. Tablo 29 incelendiğinde çalışanların dengesiz dağılımı algılamalarının öğrenim durumlarına göre anlamlı derece farklılaşmadığı [ $F(4, 390) =,612$ ;  $p=,654$ ] belirtilebilir. Buna göre  $H_{3d}$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_{3e}$ : Çalışan sayısının bölümler arası dengesiz algılanması çalışanların yaşına göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde yaş bağımsız değişkenin beş gruptan oluşması nedeniyle ANOVA tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.26’da gösterilmiştir.

**Tablo 4.26:** Çalışanların yaşlarına göre dengesiz dağılımı algılama farklılıkları.

		Levene's Test		Welch		
		F	p	F	s.d.	p
Dengesiz Dağılım		2,530	,040	,904	4	,464
		n	$\bar{x}$	S.S	Çoklu Karşılaştırma	
Yaş	30dan az (a)	77	2,91	1,12	-	
	31-37 (b)	74	2,90	1,09		
	38-45 (c)	122	2,84	1,09		
	46-53 (d)	96	3,08	0,90		
	54-61 (e)	24	2,83	1,06		

Tablo 4.26'da görüldüğü üzere varyansların homojenliği sağlanmadığı için bu duruma daha uygun olan Welch testi tercih edilmiştir. Tablo m incelendiğinde çalışanların dengesiz dağılım algılamalarının öğrenim durumlarına göre anlamlı derece farklılaşmadığı [ $F(4, 120.766) = ,904; p = ,464$ ] belirtilebilir. Buna göre  $H_{3e}$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_{4a}$ : Çalışanların işe alımlarında ve yükselmelerinde adil ve liyakata uygun davranılmasına ilişkin algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde cinsiyet bağımsız değişkenin iki gruptan oluşması nedeniyle t-Testi tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.27'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.27:** Çalışanların cinsiyetlerine göre adaleti algılama farklılıkları.

		Levene's Test		t-Test		
		F	p	t	s.d.	p
Yükselmeye Adalet	Varyans eşit	,000	,992	1,483	397	,139
	Varyans eşit değil			1,482	390,047	,139
		n	$\bar{x}$	S.S		
Cinsiyet	Erkek	212	2,27	,83		
	Kadın	187	2,15	,84		

Tablo 4.27’de görüldüğü üzere çalışanların işe alımlarında ve yükselmelerinde adil ve liyakata uygun davranılmasına ilişkin algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı derece farklılaşmamaktadır ( $t= 1,483$ ;  $p=,139$ ). Görüldüğü üzere;  $H_{4a}$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_{4b}$ : Çalışanların işe alımlarında ve yükselmelerinde adil ve liyakat uygun davranılmasına ilişkin algılamaları çalışma sürelerine göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde çalışma süresi bağımsız değişkenin beş gruptan oluşması nedeniyle ANOVA tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.28’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.28:** Çalışanların çalışma sürelerine göre adaleti algılama farklılıkları.

		Levene’s Test		ANOVA		
		F	p	F	s.d.	p
Yükselmeye Adalet		1,453	,216	5,270	4	,000
		n	$\bar{x}$	S.S	Çoklu Karşılaştırma	
Çalışma Süresi	5den az (a)	63	2,59	0,87	a>c* a>d*	
	5-12 (b)	88	2,29	0,88		
	13-20 (c)	103	2,11	0,75		
	21-28 (d)	85	2,01	0,79		
	29-36 (e)	57	2,18	0,83		

\* $p<,05$

\*\*Çoklu karşılaştırma testinde varyans homojenliği sağlandığı için Scheffe testi kullanılmıştır.

Tablo 4.28’de görüldüğü üzere çalışanların işe alımlarında ve yükselmelerinde adil ve liyakata uygun davranılmasına ilişkin algılamaları çalışma sürelerine göre anlamlı derece farklılaşmaktadır [ $F(4, 391) = 5,270$ ;  $p=,000$ ]. Buna göre  $H_{4b}$  hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca 5 yıldan daha az çalışanların algılamalarının 13-20 ve 21-28 yıl arası çalışanlardan anlamlı derecede farklı olduğu tespit edilmiştir.

$H_{4c}$ : Çalışanların işe alımlarında ve yükselmelerinde adil ve liyakat uygun davranılmasına ilişkin algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde medeni durum bağımsız değişkenin iki gruptan oluşması nedeniyle t-Testi tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.29’da gösterilmiştir.



**Tablo 4.29:** Çalışanların medeni durumlarına göre adaleti algılama farklılıkları.

		Levene's Test		t-Test		
		F	p	t	s.d.	p
Yükselmede Adalet	Varyans eşit	,619	,432	-1,249	395	,212
	Varyans eşit değil			-1,236	215,261	,218
		n	$\bar{x}$	S.S		
Medeni Durum	Evli	279	2,18	,83		
	Bekâr	118	2,30	,85		

Tablo 4.29'da görüldüğü üzere çalışanların işe alımlarında ve yükselmelerinde adil ve liyakata uygun davranılmasına ilişkin algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı derece farklılaşmamaktadır ( $t = -1,249$ ;  $p = ,212$ ). Buna göre  $H_{4c}$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_{4d}$ : Çalışanların işe alımlarında ve yükselmelerinde adil ve liyakata uygun davranılmasına ilişkin algılamaları öğrenim durumlarına anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde öğrenim durumu bağımsız değişkenin beş gruptan oluşması nedeniyle ANOVA tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.30'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.30:** Çalışanların öğrenim durumlarına göre adaleti algılama farklılıkları.

		Levene's Test		ANOVA		
		F	p	F	s.d.	p
Yükselmede Adalet		1,600	,173	2,973	4	,019
		n	$\bar{x}$	S.S	Çoklu Karşılaştırma	
Öğrenim Durumu	İlköğretim (a)	4	2,84	0,62	-	
	Lise (b)	71	2,39	0,92		
	Önlisans (c)	68	2,36	0,86		
	Lisans (d)	215	2,10	0,79		
	Lisansüstü (e)	41	2,22	0,86		

\*\* Çoklu karşılaştırma testinde varyans homojenliği sağlandığı için Scheffe testi kullanılmıştır.

Tablo 4.30 incelendiğinde çalışanların işe alımlarında ve yükselmelerinde adil ve liyakata uygun davranılmasına ilişkin algılamalarının öğrenim durumlarına göre anlamlı derece farklılaştığı [ $F(4, 394) = 2,973$ ;  $p=,019$ ] belirtilebilir. Buna göre  $H_{4d}$  hipotezi kabul edilmiştir.

$H_{4e}$ : Çalışanların işe alımlarında ve yükselmelerinde adil ve liyakat uygun davranılmasına ilişkin algılamaları yaşlarına göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde yaş bağımsız değişkenin beş gruptan oluşması nedeniyle ANOVA tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.31’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.31:** Çalışanların yaşlarına göre adaleti algılama farklılıkları.

		Levene’s Test		ANOVA		
		F	p	F	s.d.	p
Yükselmeye Adalet		,430	,787	1,977	4	,097
		n	$\bar{x}$	S.S	Çoklu Karşılaştırma	
Yaş	30dan az (a)	77	2,33	0,86	-	
	31-37 (b)	76	2,37	0,86		
	38-45 (c)	123	2,10	0,80		
	46-53 (d)	96	2,12	0,82		
	54-61 (e)	25	2,32	0,89		

Tablo 4.31 incelendiğinde çalışanların işe alımlarında ve yükselmelerinde adil ve liyakata uygun davranılmasına ilişkin algılamalarının yaşlarına göre anlamlı derece farklılaşmadığı [ $F(4, 392) = 1,977$ ;  $p=,097$ ] belirtilebilir. Buna göre  $H_{4e}$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_{5a}$ : Çalışanların sorumluluk verilmesine ilişkin algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde cinsiyet bağımsız değişkenin iki gruptan oluşması nedeniyle t-Testi tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.32’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.32:** Çalışanların cinsiyetlerine göre sorumluluk algılama farklılıkları.

		Levene's Test		t-Test		
		F	p	t	s.d.	p
Sorumluluk	Varyans eşit	,010	,922	1,474	397	,141
	Varyans eşit değil			1,477	393,727	,140
		n	$\bar{x}$	S.S		
Cinsiyet	Erkek	212	2,53	1,07		
	Kadın	187	2,37	1,03		

Tablo 4.32'de görüldüğü üzere çalışanların sorumluluk algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı derece farklılaşmamaktadır ( $t= 1,474$ ;  $p=,141$ ). Buna göre  $H_{5a}$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_{5b}$ : Çalışanların sorumluluk verilmesine ilişkin algılamaları çalışma sürelerine göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde çalışma süresi bağımsız değişkenin beş gruptan oluşması nedeniyle ANOVA tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.33'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.33:** Çalışanların çalışma sürelerine göre sorumluluk algılama farklılıkları.

		Levene's Test		ANOVA		
		F	p	F	s.d.	p
Sorumluluk		,491	,742	1,306	4	,267
		n	$\bar{x}$	S.S	Çoklu Karşılaştırma	
Çalışma Süresi	5den az (a)	63	2,72	0,97	-	
	5-12 (b)	88	2,40	1,06		
	13-20 (c)	103	2,36	1,04		
	21-28 (d)	85	2,42	1,03		
	29-36 (e)	57	2,45	1,16		

\*\*Çoklu karşılaştırma testinde varyans homojenliği sağlandığı için Scheffe testi kullanılmıştır.

Tablo 4.33’de görüldüğü üzere çalışanların sorumluluk algılamaları çalışma sürelerine göre anlamlı derece farklılaşmamaktadır [ $F(4, 391) = 1,306; p=,267$ ]. Buna göre  $H_{5b}$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_{5c}$ : Çalışanların sorumluluk verilmesine ilişkin algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde medeni durum bağımsız değişkenin iki gruptan oluşması nedeniyle t-Testi tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.34’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.34:** Çalışanların medeni durumlarına göre sorumluluk algılama farklılıkları.

		Levene’s Test		t-Test		
		F	p	t	s.d.	p
Sorumluluk	Varyans eşit	2,901	,089	-,669	395	,504
	Varyans eşit değil			-,647	204,541	,518
		n	$\bar{x}$	S.S		
Medeni	Evli	279	2,44	1,03		
Durum	Bekâr	118	2,52	1,12		

Tablo 4.34’de görüldüğü üzere çalışanların sorumluluk algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı derece farklılaşmamaktadır ( $t= -,669; p=,504$ ). Buna göre  $H_{5c}$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_{5d}$ : Çalışanların sorumluluk verilmesine ilişkin algılamaları öğrenim durumlarına göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde öğrenim durumu bağımsız değişkenin beş gruptan oluşması nedeniyle ANOVA tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.35’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.35:** Çalışanların öğrenim durumlarına göre sorumluluk algılama farklılıkları.

		Levene's Test		ANOVA		
		F	p	F	s.d.	p
Sorumluluk		,094	,984	,956	4	,432
		n	$\bar{x}$	S.S	Çoklu Karşılaştırma	
Öğrenim Durumu	İlköğretim (a)	4	3,38	1,11	-	
	Lise (b)	71	2,49	1,05		
	Önlisans (c)	68	2,48	1,01		
	Lisans (d)	215	2,41	1,06		
	Lisansüstü (e)	41	2,54	1,13		

\*\* Çoklu karşılaştırma testinde varyans homojenliği sağlandığı için Scheffe testi kullanılmıştır.

Tablo 4.35 incelendiğinde çalışanların sorumluluk algılamalarının öğrenim durumlarına göre anlamlı derece farklılaşmadığı [ $F(4, 394) = ,956$ ;  $p = ,432$ ] belirtilebilir. Buna göre  $H_{5d}$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_{5e}$ : Çalışanların sorumluluk verilmesine ilişkin algılamaları yaşlarına göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde yaş bağımsız değişkenin beş gruptan oluşması nedeniyle ANOVA tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.36'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.36:** Çalışanların yaşlarına göre sorumluluk algılama farklılıkları.

		Levene's Test		ANOVA		
		F	p	F	s.d.	p
Sorumluluk		1,398	,234	,351	4	,843
		n	$\bar{x}$	S.S	Çoklu Karşılaştırma	
Yaş	30dan az (a)	77	2,56	1,05	-	
	31-37 (b)	76	2,50	1,13		
	38-45 (c)	123	2,41	1,04		
	46-53 (d)	96	2,41	0,98		
	54-61 (e)	25	2,38	1,29		

Tablo 4.36 incelendiğinde çalışanların sorumluluk algılamalarının öğrenim durumlarına göre anlamlı derece farklılaşmadığı [ $F(4, 392) = ,352; p = ,843$ ] belirtilebilir. Buna göre  $H_{5e}$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_{6a}$ : Çalışanların doğru ücretlendirme politikalarına ilişkin algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde cinsiyet bağımsız değişkenin iki gruptan oluşması nedeniyle t-Testi tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.37’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.37:** Çalışanların cinsiyetlerine göre ücret algılama farklılıkları.

		Levene’s Test		t-Test		
		F	p	t	s.d.	p
Ücret	Varyans eşit	,009	,923	,492	392	,623
	Varyans eşit değil			,493	387,795	,622
		n	$\bar{x}$	S.S		
Cinsiyet	Erkek	209	2,05	,92		
	Kadın	185	2,00	,90		

Tablo 4.37’de görüldüğü üzere çalışanların ücret algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı derece farklılaşmamaktadır ( $t = ,492; p = ,623$ ). Buna göre  $H_{6a}$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_{6b}$ : Çalışanların doğru ücretlendirme politikalarına ilişkin algılamaları çalışma sürelerine göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde çalışma süresi bağımsız değişkenin beş gruptan oluşması nedeniyle ANOVA tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.38’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.38:** Çalışanların çalışma sürelerine göre ücret algılama farklılıkları.

		Levene's Test		ANOVA		
		F	p	F	s.d.	p
Ücret		1,520	,196	3,016	4	,018
		n	$\bar{x}$	S.S	Çoklu Karşılaştırma	
Çalışma Süresi	5den az (a)	61	2,31	0,98	a>d*	
	5-12 (b)	87	2,11	0,91		
	13-20 (c)	102	1,99	0,89		
	21-28 (d)	85	1,82	0,81		
	29-36 (e)	56	1,96	0,91		

\*p<,05.

\*\*Çoklu karşılaştırma testinde varyans homojenliği sağlandığı için Scheffe testi kullanılmıştır.

Tablo 4.38'de görüldüğü üzere çalışanların ücret algılamaları çalışma sürelerine göre anlamlı derece farklılaşmaktadır [ $F(4, 386) = 3,016$ ;  $p=,018$ ]. Buna göre  $H_{6b}$  hipotezi kabul edilmiştir.

$H_{6c}$ : Çalışanların doğru ücretlendirme politikalarına ilişkin algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde medeni durum bağımsız değişkenin iki gruptan oluşması nedeniyle t-Testi tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.39'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.39:** Çalışanların medeni durumlarına göre ücret algılama farklılıkları.

		Levene's Test		t-Test		
		F	p	t	s.d.	p
Ücret	Varyans eşit	,001	,970	-,673	390	,501
	Varyans eşit değil			-,673	218,842	,502
		n	$\bar{x}$	S.S		
Medeni Durum	Evli	275	2,01	,90		
	Bekâr	117	2,08	,90		

Tablo 4.39’da görüldüğü üzere çalışanların ücret algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı derece farklılaşmamaktadır ( $t = -0,673$ ;  $p = 0,501$ ). Buna göre  $H_{6c}$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_{6d}$ : Çalışanların doğru ücretlendirme politikalarına ilişkin algılamaları öğrenim durumlarına göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde öğrenim durumu bağımsız değişkenin beş gruptan oluşması nedeniyle ANOVA tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.40’da gösterilmiştir.

**Tablo 4.40:** Çalışanların öğrenim durumlarına göre ücret algılama farklılıkları.

		Levene’s Test		ANOVA		
		F	p	F	s.d.	p
Ücret		1,046	,383	2,367	4	,052
		n	$\bar{x}$	S.S	Çoklu Karşılaştırma	
Öğrenim Durumu	İlköğretim (a)	4	2,54	0,85	-	
	Lise (b)	70	2,05	1,02		
	Önlisans (c)	68	2,12	0,93		
	Lisans (d)	211	1,92	0,85		
	Lisansüstü (e)	41	2,33	0,90		

\*\* Çoklu karşılaştırma testinde varyans homojenliği sağlandığı için Scheffe testi kullanılmıştır.

Tablo 4.40 incelendiğinde çalışanların ücret algılamalarının öğrenim durumlarına göre anlamlı derece farklılaşmadığı [ $F(4, 389) = 2,367$ ;  $p = 0,052$ ] belirtilebilir. Buna göre  $H_{6d}$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_{6e}$ : Çalışanların doğru ücretlendirme politikalarına ilişkin algılamaları yaşlarına göre anlamlı derece farklılık gösterir.

Belirtilen hipotezin test edilmesinde yaş bağımsız değişkenin beş gruptan oluşması nedeniyle ANOVA tercih edilmiştir. İlgili hipotezin sonuçları Tablo 4.41’de gösterilmiştir.



**Tablo 4.41:** Çalışanların yaşlarına göre ücret algılama farklılıkları.

		Levene's Test		Welch		
		F	p	F	s.d.	p
Ücret		1,802	,128	,702	4	,591
		n	$\bar{x}$	S.S	Çoklu Karşılaştırma	
Yaş	30dan az (a)	77	2,06	0,91	-	
	31-37 (b)	73	2,12	1,02		
	38-45 (c)	122	1,99	0,88		
	46-53 (d)	96	1,93	0,80		
	54-61 (e)	24	2,15	1,08		

Tablo 4.41 incelendiğinde çalışanların ücret algılamalarının öğrenim durumlarına göre anlamlı derece farklılaşmadığı [ $F(4, 387) =,702; p=,591$ ] belirtilebilir. Buna göre  $H_{6e}$  hipotezi reddedilmiştir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1 Sonuçlar

Kariyer, her geçen gün tüm bireyler açısından bilinirliği artan ve dikkatleri üzerine toplayan bir kavram konumuna gelmektedir. Özel sektörde, bu konu çeşitli çalışmalarda incelenmiştir (Walker, 1980: 43, 327). Kamu kurumları bağlamında kariyer konusu incelenmesi gereken bir alan olarak öne çıkmaktadır. Buna istinaden, bu tez çalışmasında, kamu çalışanlarının; mevzuatı dikkate alarak kariyer kavramına bakış açılarını tespit etmek amaçlanmıştır. Bu yolla, konuya ilişkin yasal düzenlemeleri yapan birimlere yönelik önerilerin geliştirilmesi hedeflenmiştir. Bu amaca erişmek için, Kurtoğlu (2010)'nun çalışmasından faydalanılmıştır.

Veriler, TBMM, TMO Genel Müdürlüğü, Ekonomi Bakanlığı'ndaki kamu çalışanlarından toplanmıştır. Toplam olarak 399 adet geçerli anket elde edilmiştir. Bu sayı, evreni temsil etmesi açısından yeterlidir. Katılımcıların, %53,1'ini erkekler oluşturmaktadır. Gelir durumu incelendiğinde, ağırlıklı olarak (%75,7) 2000 ve üzeri gelir düzeyine sahip bireylerin öne çıktığı görülmektedir. Çalışanların %53,9'u lisans düzeyinde eğitim görmüştür. Dikkat çeken bir diğer husus, lisansüstü eğitim düzeyinde olanların %10,3'lük bir dilimi temsil etmesidir. Kariyer ve eğitim arasındaki ilişki dikkate alındığında, bu nokta önem taşımaktadır. Çalışma süreleri, birbirine yakın bir dağılım göstermektedir. Buna göre, katılımcıların %25,8'i 13-20 yıl, %22,1'i ise 5-12 arasındaki sürelerde çalışmaktadır. Çalışmaya dâhil olan kamu personelinin, %29,8'i 2 çocuk sahibidir, bu kişiler %21,3 ile 1 çocuk sahibi olan kişiler takip etmektedir. Katılımcıların, %87,5'i çalışan konumundadır ve %69,9'u evlidir. Katılımcıların çoğunluğu (%30,8) 38-45 yaşları arasındadır. Bu konuda, çalışanların bahsi geçen kısmının kariyerin ortasında ve büyüme aşamasında

oldukları söylenebilir. Bu noktada alınacak kararlar ve yapılacak yönlendirmeler büyümeyi devam ettirebilir, aynı seviyenin korunmasını ağılayabilir veya durgunluk dönemini ortaya çıkarabilir. Bu yüzden kariyere ilişkin tutum ve bakış açısı, bu yaştaki çalışanlar açısından oldukça önem taşımaktadır (bkz: Tablo 25).

Kariyere ilişkin olarak, öncelikle ücret dışı faktörlere yönelik algının cinsiyetlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Cinsiyet bazında, bu konuda bir algısal farklılık gözlenmemiştir. Çalışanların yılı esas alındığında, ücret dışı faktörlerde anlamlı bir farklılık görülmüştür. 5 yıldan az çalışanlar; 13-20 ve 21-28 yıldır çalışanlara göre bu konuda daha olumlu bir algı göstermiştir. Daha az deneyimi olan bireyler, övülme vb. geri bildirimlerden daha fazla etkilenmektedir. Ancak tüm gruplara bakıldığında ortalamaların her grup için de düşük olduğu söylenebilir. Bunun dışında, medeni durum ücret dışı faktörlere yönelik algıda anlamlı bir farklılık meydana getirmemektedir. Öğretimin durumu incelendiğinde bu konuda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İlköğretim mezunu olan kişilerde ücret dışı faktörler daha belirleyici olduğu görülmüştür. Öğrenim seviyesinde artış ortaya çıktıkça, bu konuya verilen önem azalmıştır. Yaş bağlamında ise, bu konuda anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Takdir edilme konusu, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi açısından saygı görme noktasına denk gelmektedir (bkz: Maslow, 1970), bu aşamada tatminin sağlanması kariyerde bir adım sonrası düşünmede etkili olabilir. Aynı şekilde Herzberg'in çift faktör teorisinde de motive edici faktörlerin sağlanması takdir duygusunun gelişimine katkı sağlayabilir (Türkel, 1999).

Kariyer doğrultusunda eğitilme noktasında katılımcılarda erkek grubunun daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Ancak her iki grup için de ortalama düşük seviyededir. Çalışılan yıl ve eğitim konusuna bakıldığında, anlamlı bir farklılık görülmüştür. 5 yıldan az çalışanlar eğitimin kariyer katkısı konusunda daha olumlu bir görüştedir. Buna ilişkin, tecrübenin eğitime olan inancı azalttığı söylenebilir veya alınan eğitimlerin amaçlarla olan bağıntısı kopukluk gösterebilir. Bu konuda medeni durum anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Aynı şekilde eğitim açısından farklı bir durum ortaya çıkmamıştır. Genel olarak yaş, eğitimin kariyer yönetimine katkısı açısından farklılaştırıcı bir etkidir. Ancak tek tek grupların anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Fazla çalışan ve bölümler arasındaki dengesiz dağılımlar bazı olumsuz etkileri ortaya çıkarabilir. Bu dengesizlik algısı iki türlü ele alınabilir. Öncelikle çalışan

kendi departmanına diğer departmanlardan daha az çalışan sağlandığını algılandığında, kendi departmanının göz ardı edildiği hissine kapılabilir. Bu durumda da işinin geleceği ile ilgili kaygı yaşayabilir. Diğer bir açıdan bakıldığında çalışanın bulunduğu bölümde fazla kişi çalıştırdığında kendine karşı rakip olacak birçok personel olduğu algısına kapılabilir. Bu durumda da kişi geleceği ile ilgili kaygı yaşayabilir.

Adil olmak, özellikle işe alımlarda ve yükselmelerde önem arz eder. Bu yüzden kariyere ilişkin beklenti gelişiminde, basamakların adil bir şekilde geçileceğini düşünmek belirleyici bir role sahip olabilir. İşe alımlarda ve yükselmelerde adil ve liyakata uygun davranıldığına ilişkin algı cinsiyetlere göre incelendiğinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Burada da ortalamalar düşüktür. Adil olma konusundaki algı, çok düşük olmasa da yeterli düzeyde değildir. 5 yıldan az çalışanların, 13-20 ve 21-28 yıldır çalışanlara göre kariyerdeki adımların geçişini daha adil bir şekilde algıladığı görülmektedir. Tecrübe kariyerde yükselmeyi getiriyorsa, adil olduğunda ilişkin yargıyı olumsuz etkiler denilebilir. Bunun bir başka sebebi, yükselme ilişkin beklentilerin düşmesi ve bu konuda yaşanan olumsuz deneyimler olarak gösterilebilir. Medeni durum bu konuda anlamlı bir farklılığa konu olmamıştır. Eğitim durumları ve çalışma süreleri incelendiğinde anlamlı farklılık görülmemiştir. Fakat ortalamalar genel anlamda düşüktür. Çeşitli yazarların da vurguladığı gibi (Noell, 1976; Onara, 1981) özellikle yükselmelerde adalet algısı önemlidir. Bu çalışmada, kamu çalışanlarında bu konuda ciddi soru işaretlerinin olduğu söylenebilir. Literatürün önemle altını çizdiği bu noktalar, göz ardı edilmektedir.

Motive edici faktörler, sorumluluk duygusunu geliştirir (Türkel, 1999: 113). Kariyerde gelişim daha fazla sorumluluk kazanmak üstünedir (Yıldız, 2002: 229). Bulgulara göre, demografik değişkenler bağlamında sorumluluk algılanmasında anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir. Ancak sorumluluk algısının zayıf olduğu gözlenmiştir. Memuriyette, mevzuatın sorumluluk sınırlarını net bir şekilde çizmesi, bu konuda adım atılmasını engelliyor olabilir. Fakat kariyer ve sorumluluk literatürde belirtildiği üzere, birbirine bağımlıdır ve kariyer yönetimin adım atmamak sorumluluğa gerek duyar.

Ücretlendirme yapılan işin karşılığını sunar ve kariyerde atılan adımlar ücretin artışını da beraberinde getirir (Beer vd., 1985: 235; Sabuncuoğlu, 2012: 82). Eğer ki

bu bağ iyi sağlanamazsa, bireyler bir sonraki basamak için heves duymayabilir. Bulgulara göre; cinsiyete, medeni duruma, öğrenim durumuna ve yaşa ücretlendirme politikasına ilişkin algılarda bir farklılık görülmemiştir. Çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ayrıntıya bakıldığında 5'den az ve 21-28 yıldır çalışanların arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Görüldüğü üzere, alt başlıklar bazında kariyere ilişkin belirleyici hususların kamu çalışanları için yetersiz düzeyde algılandığı gözlenmiştir. Kamu çalışanları birçok açıdan kariyerlerinde bir adım öteye geçmek noktasında inançlı değildir. Memuriyette, bu yolların kapalı olması verimi ve uzun dönemde hayat beklentisini düşürebilir. Özetle, kariyer yönetiminde, kamu kuruluşları daha fazla çaba göstermelidir.

## 5.2 Öneriler

Çalışmadaki bulguların incelenmesine istinaden, ilgili literatürde baz alınarak bazı önerilerde bulunulmuştur. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

- a. Kamu çalışanları, ilerlediklerini görmeleri açısından takdir edilmelidir. Bu da, ayın personeli vb. uygulamalar ile sağlanabilir. Ancak burada adil olma çizgisinin yakalanması gerekir. Yapılan işlerde özellikle inisiyatif alabilen kişiler takdir edildikçe yönetici konumuna daha kolay ulaşabilir. Bu sebeple, doğru zaman olumlu geri bildirimler sunulmalıdır.
- b. Kariyer yönetimi eğitimle bir arada yürütülmelidir. Eğitim sadece işi doğru yapmak üzerine odaklanmamalıdır. Koçel (2003)'in vurguladığı gibi personeli güçlendirmelidir. Özellikle yönetici becerisini kazandıracak eğitim çalışmalarına ihtiyaç vardır. Bunun dışında, kariyer yolu çizmek de gerekli eğitsel unsurlardandır.
- c. Personelin belirli kısımlarına iltimas gösterilmemesi gerekir. Adil olunmasına yönelik hissiyat tüm örgütte yayılmalıdır. Aynı davranışın sonuçları herkes için sabit olmalıdır. Aynı başarıdaki herkes aynı sonuçlarla karşılaşmalıdır. Kariyerde ileri adım atabilmeyi örgütsel bir alışkanlık haline getirmek, adil olmakla sağlanabilir. Örneğin, aynı sürede daha çok kişi ile ilgilenen bir memur daha iyi noktaya terfi edebilmelidir.
- d. Ücretlendirme politikaları, kademeler esasında olsa da bilgi ve beceriyi de dikkate almalıdır. Fakat asıl önemli olan, kariyerde bir üst basamağa

geçildiğinde, buna eşdeğer bir de ücret artışı sağlanmalıdır. Bu şekilde ileri atmak noktasında heveslendirme sağlanabilir. Ayrıca kişisel gelişimin sağlanması için, ücretlendirme politikasında kültürel faaliyetlerin teşvik edildiği bir yapı benimsenebilir. Böylece çalışanların donanımı artabilir.

- e. Kariyerde, özellikle 50'li yaşların üstünde durma hissi yaratmamak için, bu personelin daha az tecrübesi olan personele deneyimlerini arttırması teşvik edilmelidir. Bu yolla hem tecrübeli personelin kariyer tatmini artabilir hem de tecrübesi az olan kesim kendine daha doğru bir yol çizebilir.
- f. İleride yapılacak çalışmalarda, kamu kesimi daha geniş bir örneklem ile temsil edilebilir. Buna göre karşılaştırma yapılabilir. Örneğin emniyet birimleri ile bakanlıklarda yer alan kişilerin kariyer algıları farklı olabilir.

## KAYNAKÇA

- Akat, İlter, Budak G., Budak G. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Akyılmaz, B., Sezginer, M., Kaya, C. (2009). *Türk İdare Hukuku*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Akyüz, H. (1992). *Eğitim Sosyolojisinin Temel Kavram ve Alanları Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Milli Eğitim Yayınları.
- Aldemir C., Atalol A., Budak G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Kitabevi.
- Aldemir, C., Atalol, A. ve Budak, G. (2001). *Personel Yönetimi*. İzmir Fakülteler Yayınevi- Barış Yayınları.
- Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1 (2), 3 -7.
- Argon T., E. Altay (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Argüden M. (1998). *Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması*, yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Arslan, M. (2001). *Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları*. Güney, S. (Ed.). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., Wilderom, C. P. M. (2005). Career Success in a Boundaryless Career World. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177–202.
- Arthur, M. B., Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle For A New Organizational Era*. New York: Oxford University Press.

- Ashley B., Ward J., (2001). Implementing Strategic Innovation: Supporting People Over The Design Andimplementation Boundary, *Strategic Change*, 65-66.
- Aslan, O.E. (2007). *Anayasa Mahkemesi Kararları Işığında 1982 Anayasasına Göre Kamu Personel Rejimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aslan, O.E. (2012). *Kamu Personel Hukuku*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aşan, Ö. (2001). *Motivasyon*. Güney, S. (Ed.). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayınları.
- Ataoğlu, Y. (2009). Kamu Kuruluşlarında Personel Seçme Yöntemleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Atay, E.E. (2006). İdare Hukuku. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Aydemir N. (1995). *2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları*, Ankara: TÜGİAD.
- Aydemir, N. (1995). *2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayiinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları*. İstanbul: TÜGİAD.
- Aytaç S. (2010). *İş Yaşamında Kariyer Yönetimi*. Yelboğa, A. (Ed.). Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları (ss. 385-430). Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Aytaç, M., Aytaç, S., Fırat, Z. B., N.-K., Aşkın. (2001). Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları, Bursa: Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletme Müdürlüğü, Proje No: 99/29.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Aytaç, S. (1998). Kariyer Planlaması. *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 16, 1.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer* (2. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. Bursa: Ezgi Kitabevi.



- Aytürk N. (2007). *Yönetim Sanatı* (5. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Barutçugil İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları
- Barutçugil İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2007). *Kariyer Planlama Ve Kariyer Yönetimi*. [Http://Www.Rcbadoor.Com/Makalevekitaplar/Makaleler/Kariyer.Htm](http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/kariyer.htm). Erişim Tarihi: 11.04.2007.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü* (3. Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
- Bayraktaroğlu, S (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayınları.
- Baysal, C., Tekarslan E. (1996). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Yayımcılık.
- Bernard, N. J. (2003). *Human Resource Management: An Experiential Approach* (2. Baskı). Boston: Mcgraw-Hill Irwin.
- Bilgin K. U. (2004). *Kamu Performans Yönetimi*. Ankara: TODAİE.
- Bilhan, S. (1996). *Eğitim Sosyolojisi*. Ankara: A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Has Matbaa.
- Bolat, T., Seymen O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiği Ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim*, 14 (45), 3-19.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., Demuth, R. L. F. (2006). Protean And Boundaryless Careers: An Empirical Exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30–47.

- Briscoe, Jon P., Hall, Douglas T., Rachel L. Demuth (2006). Protean And Boundaryless Careers: An Empirical Exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Brown, D. (2003). *Career Information, Career Counseling And Career Development*. USA: Allyn and Bacon.
- Budak G., Tozkoparan G. (1995). Kariyer Planlaması ve Kariyer Plato: Bir Pilot Uygulama, yayınlanmamış Araştırma, İzmir.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Can, H., Akgün A., Kavuncubaşı Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi (4. Baskı)*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman A. D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Canman, A. D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayını.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Celkan, H. Y. (1991). *Eğitim Sosyolojisi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Yayını.
- Cenzo, D. A., Robbins S. P. (1999). *Human Resource Management (6. Baskı)*. New York: John Wiley&Sons.
- Cenzo, D., Robbins S. (1996). *Human Resource Management (5. Baskı)*. New York: John Willey&Sons.
- Çalık, T., Figen E. (2006). *Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Çetin, C., Aktaş H. (2004). Etkin Bir Kariyer Planlaması İçin İşletmeler ve Bireyler Açısından Kariyer Değerleri Kavramının Önemi”, Uludağ Üniversitesi 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (27–29 Mayıs), Bursa.
- Çiftçi Birgül (2007). *Kariyer Planlama*. Dolgun, U. (Ed.). İnsan Kaynakları Yönetimi (ss.139-166). Bursa: Ekin Kitabevi.
- Davood A. (2009). Characteristics of Adopters And Organizational Changes. *Thunderbird International Business Review*, 48, 78-79.
- Derdiman, C. (2007). *İdare Hukuku*. Bursa: Alfa- Aktüel.
- Dessler G. (1997). *Human Resource Management (7th Edition)*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Dicle Ü. (1999). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi*. Ekonomik Forum.
- Doğan, S., Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 47-80.
- Dönmezer, İ. (1999). *Ailede İletişim ve Etkileşim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Drafke, M., Kossen, S. (1997). *The Human Side of Organizations. (7. Ed.)*. New York: Addison-Wesley Publisher.
- Drucker, P. (1994). *Management Tasks, Responsibilities, Practices*. Butterworth: Heinemann Ltd. [www. Globalmanagement.Com.Uk/Man/Art.Pdf](http://www.Globalmanagement.Com.Uk/Man/Art.Pdf).
- Duran, L. (1986). Anayasa Mahkemesine Göre Türkiye'nin Hukuk Düzeni II. *Amme İdaresi Dergisi*, 19(2), 3-28.
- Dündar, G. (2009). *Kariyer Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi (4. Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdoğan, B.Z. (2008). *Kariyere İlk Adım*. Bilecik: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Erdoğmuş, N. (2003). Bilgi Toplumunda Profesyonellerin Kariyeri: Ampirik Bir Araştırma, 2.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmit.

- Erdoğmuş, N. (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Erdoğmuş, N. (2003). *Kariyer Geliştirme, Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğmuş, N. (2003b). *Profesyonel İşgörenlerin Yönetmel Kariyer Tercihleri: Ampirik Bir Araştırma*, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (22-24 Mayıs), Afyon.
- Erdoğmuş, N., Doğan, Ö. (2003). Örgütsel Değişimler Ve Yeni Kariyer Yaklaşımları, 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı (18-19 Mayıs), İzmit.
- Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi, (3.Baskı)*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. İşletme İktisadı Ens. Yay.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi
- Ereş, F.. (2004). Milli Eğitim Bakanlığında Kariyer Yönetimi, yayımlanmamış Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım*. Ankara: Academyplus Yayınları.
- Ergun, T. (2004). *Kamu Yönetimi: Kuram-Siyasa-Uygulama*. Ankara: TODAİE Yayını.
- Ergün, E. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Eroğlu, F. (1995). *Davranış Bilimleri. (2. Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ersoy, S. (2007). Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Eryiğit, S. (2000). Kariyer Yönetimi. *Kamu-İş Dergisi*, 6 (1), 1-26.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Fındıkçı, İ. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı. İstanbul: Alfa Basın Yayım Dağıtım.
- Fişek, K. (1975). *Yönetim*. Ankara: Aüsbf. Yayını
- G.V.Z. (1997). *Career Counseling-Applied Concepts of Life Planning*. Brooks: Cole Publishing Company.
- Gary D. (1994). *Human Resource Managment*. Florida: Pearson Education Inc.
- Gözler, K., Kaplan, G. (2012). *İdare Hukuku Dersleri*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Gözübüyük, Ş. (1971). *Türkiye'nin İdari Yapısı*, Ankara: TODAİE Yayını.
- Gözübüyük, Ş., Akıllıoğlu, T. (1982). *Yönetim Hukuku*. Ankara: Adalet Matbaası.
- Greenhaus, J., Callanan A. G. (2006). *Encyclopedia of Career Development*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gutteridg, T.G., Hutcheson, R. G. (1984). *Career Development*. L. Nadler, (Ed.), *The Handbook Of Human Resource Development* (ss. 30.1-22). San Fransisco: John Wiley and Sons, Inc.
- Güler, B. A.(2005). *Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Gülhan Özbayoğlu (2014) *Meslek Seçimi ve Geleceğin Meslekleri* Atılım Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi Acikarsiv.Atilim.Edu.Tr
- Günday, M. (1992). *İdare Hukuku: Müfettişlik Sınavına Hazırlık*. Ankara: Özkan Matbaacılık Sanayi.
- Günday, M. (2011). *İdare Hukuku*. Ankara: İmaj Yayınevi.
- Gündüz, H. B., Meral Ş. (2005). *Özel Ortaöğretim Öğretmenlerinin Kariyer Gelişim Sorunları*, *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 90-105.
- Güran, S. (1980). *Memur Hukukunda Kayırma Ve Liyakat Sistemleri*, İÜHF Yayınları, İstanbul.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Hall, D., Jonathan E. M. (1998). The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt. *Organizational Dynamics*, 26 (3), 41-59.
- Holland, J.L. (1997). *Making Vocational Choices: A Theory Of Vocational Personality and Work Environments*. Florida: Psychological Assessment Resources.
- Hollenbeck, N., Wright, G. (1997). *Human Resource Management*. New York: Mc Graw-Hill.
- Huse, F.E., Cummings, T.G. (1985). *Organization Development and Change*. San Francisco: West Publishing Company.
- İncir, G. (1985).Güdülenme (Motivasyon) Kuramlarına Toplu Bakış. Verimlilik Dergisi, 14 (1), Milli Prodüktivite Merkezi: Ankara.
- İshakoğlu G. (1993). Kariyerde Plato-İş Doyumu İlişkisi, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İşletme İktisadi Enstitüsü, İ. Ü., İstanbul.
- Jeffrey H. G., Gerard A. C. (2009). *Career Management* (4. Baskı). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jerris L. A. (1999). *Human Resources Management for Hospitality*, New Jersey: Prentice Hall
- Johns, G., Saks, A.M. (2001). *Understanding and Managing at Work, Organizational Behaviour*. Toronto: Addison Wesley Longman.
- Johns, G., Saks, A.M. (2001). *Understanding and Managing at Work, Organizational Behaviour*. Toronto: Addison Wesley Longman.
- Kanoğlu, B. (2007). Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İstaç A.Ş Örnek Uygulama, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş Gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atılım Üniversitesi, Yer.
- Kaynak, T, Adal Z., Ataay İ., Uyargil C., Sadullah Ö., Acar C. A., Özçelik O., Dünder G., Uluhan R. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Kepçeoğlu, M. (1985). *Psikolojik Danışma ve Rehberlik* (9. Baskı). Ankara: Gül Yayınevi.
- Kepçeoğlu, M. (2001). *Psikolojik Danışma ve Rehberlik* (Geliştirilmiş Yeni Baskı). İstanbul: Alkım Yayınevi.
- Kıncal, R. Y. (1999). *Ailenin Eğitimsel Fonksiyonları*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları.
- Kıngır, S., Gül G.. (2007). *Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme Sorunları*. *Ekev Akademi Dergisi*, 11 (30), 279-298.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar* (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kondo, Y. (1999). *İşletmede Bütünsel Kalite*. İstanbul: Mess Yayın.
- Kozak, M. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Kozak, M. A. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kunnan, A. J. (1998). An Introduction to Structural Equation Modelling for Language Assessment Research. *Language Testing*, 15 (3), 295-332.
- Kurtoğlu, E. (2010). Kariyer Yönetiminin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hitit Üniversitesi, Çorum.
- Kurtuluş, K.(2010). *Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Kuzgun, Y. (2000). *Meslek Danışmanlığı Kuramlar ve Uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Larry C. (1997), *Career Counseling: A Narrative Approach* (Paperback). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior* (6. Basım). Usa: McGraw Hill Publishing Company.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill.
- Maslow, A. (1970). *A Theory of Human Motivation*. V.H. Vroom, and E.L. Deci, (Ed.), *Management and Motivation*. London: Penguin Books
- Maslow, A. H. (1970) *Motivation and Personality* (2.Ed.). New York: Harper and Row.
- Mathis, R. L. Jackson J.H. (1994). *Personel/Human Resource Management* (6. Baskı). New York: West Publ.Co.
- Michael A. (1991). *A Handbook Of Personnel Manaoement Practise*. England: Kogan Page
- Michel C. (1978). *Techniques Et Pratiques De Recrutement, Les Edition D'organisation*, Paris: Références.
- Mosley, D. C., Meggdñson, L.C., Pietri, D.H. (1993). *Supervisorv Management*. Ohio: Cengage Learning.
- Murat Y. (2002). İnsangücü Planlanmasına Çağdaş Bir Yaklaşım: Kariyer Planlaması. *Türk İdare Dergisi*, Eylül, 229.
- Murat, G., Çevik, E. İ. (2008). İç Paydaş Olarak Akademik Personel Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Zonguldak Kara Elmas Örneği, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (8), 1–18.
- Nelson-Jones, Richard., *Danışma Psikolojisi Kuramları (The Theory And Practice Of Counseling Psychology)*Editör:Fusun Akkoyun, Cassell Educational Limited, 1982.
- Nihat E. (2002). Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim. I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli.
- Niles, S.C., Haris B. (2002). *Career Development Interventions in The 21st Century*. London: Merrill Prentice Hall.
- Nilgün A. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, 1-17.



- Noell, N. H. (1976). Herzberg's Two-Factor Theory Of Job Satisfaction, Study Project Report (76-1), Defense Systems Management College, 1-38.
- Nunnally, J. C., Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory (3. Baskı.)*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Okakın, N. (2008). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi, Sevinç Matbaası.
- Organ, D.W., Hamner, W.C. (1982). *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*. Texas: Business Publication Inc.
- Önen, L., Tüzün, M. B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Özdemir Yaylacı, G. (2006). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Özden, M. C. (2001). *Bireysel Kariyer Yönetimi*, Ankara.
- Özden, M. C. (2001). *Bireysel Kariyer Yönetimi: Profesyonel'in El Kitabı*. Ankara: Ümit Yayıncılık.
- Özgen, H., Azim O., Azmi Y. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özgülven, E. İ. (2005). *Bireyi Tanıma Teknikleri (6. Basım)*. İstanbul: Pdrem Yayınları.
- Özgülven, İ. E. (1999). *Çağdaş Eğitimde Danışma ve Rehberlik*. Ankara: Pdrem Yayınları.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Peiperl, M., Baruch Y. (1997). Back To Square Zero: The Post-Corporate Career. *Organizational Dynamics*, 12, 7-22.

- Pilavcı, D (2007). “Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı Ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama”, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Ramazan Serenbay (2008). Lise Öğrencilerinin Meslek Değerlerinin İncelenmesi, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Robbins, S. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri* (Çev. S.A. Öztürk). Eskişehir: Etam.
- Robert L., John H. J. (1994). *Personnel/ Human Resource Management*. New York: 6th Edition, West Publishing Company.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji* (3. Basım). İstanbul: Alfa Basın Yayın.
- Sabuncuoğlu, Z.. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Seçer, B. (2007). Kariyer Sermayesi ve İstihdam Edilebilirliğin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisi, yayınlanmamış Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Serkan, B. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Seymen, O. A. (2004). Geleneksel Kariylerden, Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri Ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 79-114.
- Sezer, Y. (2006). *Kamu Hizmetine Girme Hakkı*. Ankara: Seçkin.
- Sharf, R. S. (2002). *Applyng Career Development Theory To Counseling*. Usa: Brooks/Cole Thomson Learning.
- Sonnenfeld J. A., Maury A. P. (1988). Staffing Policy As A Strategic Response: A Typology Of Career Systems. *Academy of Management Review*, 13 (4), 590-593.

- Sonnenfeld J. A. (1989) Career Systems Profiles And Strategic Staffing. *Handbook of career theory*, 202.
- Soysal, A. (2003). Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları, 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı (18-19 Mayıs), İzmit.
- Soysal, A. (2006). Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme. *Çimento İşverenler Dergisi*, 20 (5), 4-25. "Http://Www.Ceis.Org.Tr/Dergidocs/Malale1.Pdf" Son Erişim Tarihi: 07/10/2012.
- Sturges J., Conway N., Guest D., Liefoghe A. (2005). Managing The Career Deal: The Psychological Contract As A Framework For Understanding Career Management Organizational Commitment And Work Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 821–838.
- Suzuki N. (1996), Middle-Aged And Older Employees in Japanese Corporations: Their Plight During The Process of Major Historic Change in Employment. *Journal of Management Development*, 15 (8), 8-16.
- Şen, M. L. (1995). Liyakat İlkesi ve Türk Personel Sistemindeki Uygulaması. *Aid*, 28, 1.
- Şimşek M. Ş., Öge H. S. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Şimşek Ş., Çelik A., Akatay A. (2004). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş. (2001). *Yönetim ve Organizasyon* (6. Baskı). Ankara: Günay Ofset.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., Sosyal, A. (2004). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tahiroglu F. (2002). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tan, Hasan., Baloğlu, M. (2006). *Psikolojik Danışma ve Rehberlik*. Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım.

- Taylor, M., Walsh, K. (2002). *Reframing Organizational Commitment Within A Contemporary Careers Framework*. Cornell University, Center For Hospitality Research.
- Tengilimoğlu D., Atilla E., Bektaş M. (2009). *İşletme Yönetimi* (2. Baskı), Ankara: Seçkin Yayınları.
- Tortop N., Aykaç B., Yayman H., Özer M.A. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Kitapevi.
- Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Tuğray K. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması* (2. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Tunç, A., Akyay U. (2001). *Kariyer Yönetimi Planlaması ve Geliştirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Türkel, A. (1999). *Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Türkkahraman M., şahin K. (2010). Kadın ve Kariyer. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 75-88.
- Türkoğlu F. (2000). *2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*. İstanbul: Sabah yay
- Tyson, S., Jackson, T. (1992). *Organizational Behaviour*. Europe: PrenticeHall Inc.
- Uyargil, B. C., Adal, Z., Ataay, İ., Acar A. C. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ülker, G. (1997). *Kamu Personel Yönetimi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yayınları.
- Ünver, Y. (2005). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri*. Ankara Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dönem Projesi, Ankara, Acikarsiv.Ankara.Edu.Tr/Fulltext/628.Pdf.
- Varol, E. S. (2001). *Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

- Veysel B., Turku, G. (2004). Yeni Gelişmeler Işığında Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Yerelleşme Eğilimler. 2004 Türkiye İktisat Kongresi: Kamuda İyi Yönetişim Tebliğ Sunuşları (s.144).
- Walker, J. W. (1980). Human Resources Planning. New York: Mc Graw Hill Inc.
- Werner J.M., Desimone R.L. (2006). *Human Resource Development*. Ohio: Thomsonsouth-Western.
- Werther William B. And Davis Keith (1996), *Human Resources and Personnel Management* (5. Basım). USA: Mc Graw Hill.
- Whymark, K., Steve E. (1999). Whose Career is it Anyway? Options For Career Management in Flatter Organization Structures. *Career Development International*, 4 (2), 117-120.
- Yagisan, N., Murat S., Özgül B. Y. (2007). Müzik Bölümü Öğrencilerinin Benlik İmgeleri ve Denetim Odaklarının İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22 (1), 243–262.
- Yalım, Deniz (2005). İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Yaylacı G. Ö. (1999). Kariyer Yönetimi. Pazarlama Dünyası,13.Sayı. 77
- Yeşilyaprak, B. (2000). Eğitimde Rehberlik Hizmetleri. Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım.
- Yılmaz, A. G. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.

## **EKLER**

<b>1. Ek-A:</b> Anket Formu .....	157
-----------------------------------	-----

## Ek-A Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde bulunan İşletme Anabilim Dalına bağlı Yüksek Lisans Tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden soruları samimiyetle cevaplandırmanız, çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. İlgi göstererek ve zaman ayırarak çalışmaya yaptığınız katkılar için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Hakan TUNCERLİ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme A.B.D. Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz

Erkek  Kadın

2. Medeni Haliniz

Evli  Bekar

3. Eğer varsa sahip olunan çocuk sayısı

1  2  3  4  5 ve üzeri

4.Yaşınız

30'dan küçük  31-37  38-45  46-53  54--61

5.Öğrenim Durumunuz

İlköğretim  Lise  Önlisans  Lisans  Yüksek Lisans/Doktora

6. Kurumdaki konumunuz

Üst düzey yönetici  Yönetici  Birim Amiri  Çalışan

7. Bu kurumdaki çalışma süreniz ne kadar?

5 yıldan az  5-12  13-20  21-28  29-36

8 Maaş ve diğer ödemelerle birlikte aylık gelir durumunuz aşağıdaki aralıklardan hangisine girer.

800-1.100 TL arası  1.700-2.000 TL arası  1.100-1.400 TL arası

2.000- ve üzeri  1.400-1.700 TL arası

Lütfen aşağıdaki soruları, belirtilen ifadelerin altındaki boşlukları işaretleyerek, size en uygun olacak şekilde cevaplandırınız.

- (5) Tamamen katılıyorum (2) Katılmıyorum  
(4) Katılıyorum (1) Kesinlikle Katılmıyorum  
(3) Kısmen Katılıyorum

**Tablo A.1:** Anket soruları.

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Kurumum manevi özendiricilerle (Övgü, takdir edilme vs.) benim sosyal ve psikolojik gereksinimlerimi karşılamaktadır. Bu durum işe olan	5	4	3	2	1
2	Kurumumda alınan kararlara katılabiliyorum buda daha etkili	5	4	3	2	1
3	Kurumumda çalışanlara görevleriyle ilgili en üst seviyede yetki ve sorumluluk verildiği kanaatindeyim.	5	4	3	2	1
4	Kurumumda verilen ödüllerin işimde göstermiş olduğum başarı sonucunda adil bir biçimde verildiğine inanıyorum.	5	4	3	2	1
5	Kurumum çalışanlarının kariyer hedeflerini gerçekleştirme konusunda, teşvik edici bir vizyona sahiptir.	5	4	3	2	1
6	Kurumumda uygulanan Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile ileriye dönük eğitilmiş insan gücü kaynağı sağlanmış olur.	5	4	3	2	1
7	Çalıştığım kurumda ilerleme imkânlarının bana sunulduğunu düşünüyorum buda iş başarıyı artırıyor.	5	4	3	2	1
8	Övüldüğümde ya da takdir edildiğimde kariyer hedeflerime ulaşmam için kurumumun beni desteklediğini düşünüyorum buda benim daha etkin	5	4	3	2	1
9	Benim için kariyerimde ilerleme/terfi etmek sadece alacağımı düşündüğüm ücret artışı nedeniyle önemlidir.	5	4	3	2	1
10	Devlet Memurlarının ilk göreve alınmaları sırasında uygulanan sınavların adil olduğuna inanıyorum.	5	4	3	2	1



**Tablo A.1 (Devam):** Anket soruları.

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
11	Görevde yükselmek için kurumum tarafından bana verilen eğitim sayesinde terfi sonrası iş başarıml artmaktadır.	5	4	3	2	1
12	Kamu kurumunda çalışan personelin değerlendirilmesinde (Kademe, Derece ilerlemesi ve Terfi etmesinde) büyük etkisi olan sicil raporları çalışanın performansının ölçülmesinde yeterli bir	5	4	3	2	1
13	Kurumumun bana sağladığı adaylık eğitiminde (Hizmet öncesi eğitim) iş yaşamım boyunca gereken bilgi, beceri	5	4	3	2	1
14	Kurumumda uygulanan terfi ve ilerlemelerde aranan kriterlerin yeterli olduğunu düşünüyorum buda benim daha etkin çalışmamı sağlıyor.	5	4	3	2	1
15	Kurumumda çalışanların görevde yükselmesini düzenleyen Görevde Yükselme Yönetmeliğinin adil olduğunu ve çalışanlar arasında fırsat eşitliğini sağladığını düşünüyorum buda benim	5	4	3	2	1
16	Kamu personeli maaşlarının yaşam standartlarında olduğunu düşünüyorum buda çalışma etkinliğimi artırıyor.	5	4	3	2	1
17	Kurumumda verilen eğitimler (Hizmet içi ve Hizmet öncesi) değişen mevzuat ve gelişen teknolojik şartlara uyum sağlama gereksinimimi karşılar.	5	4	3	2	1
18	Kurumumda aynı unvanla farklı birimlerde çalışanlar eşit iş yüküne sahip	5	4	3	2	1
19	Hizmet içi ve hizmet öncesi (adaylık) eğitimlerim, kariyer hedeflerimin gerçekleşmesine yardımcı olur.	5	4	3	2	1
20	Kurumumda çalışmış olduğum bölüm/birimdeki personel sayısının fazla ya da az olması iş	5	4	3	2	1
21	Yüksek performans gösterdiğimde kurumum beni takdir, teşekkür gibi ödüllerle destekler buda benim çalışma	5	4	3	2	1

**Tablo A.1 (Devam):** Anket soruları.

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
22	Kurumumda terfi/ ilerleyeceğim kariyer yolları belirlidir. Buda kariyer hedeflerimi gerçekleştirmemde önemlidir.	5	4	3	2	1
23	Kurumumda ücretlendirme görev unvanını esas alır. Buda çalışma etkinliğimi artırır.	5	4	3	2	1
24	Kurumumun bana sağlamış olduğu hizmet içi eğitim faaliyetleri işimi düzgün yapabilmemi sağlar.	5	4	3	2	1
25	Çalıştığım kurumda yükselme fırsatının olduğunu biliyorum. Buda daha etkin çalışmamı sağlıyor.	5	4	3	2	1
26	Kurumumda çalışmış olduğum bölüm/birimdeki personel sayısı yetersizdir. Bu durum iş düzenimi	5	4	3	2	1
27	Kurumumda performansa dayalı ücret politikası uygulanmaktadır. Buda is	5	4	3	2	1

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Hakan Tuncerli  
Uyruğu : T.C.  
Doğum Yeri ve Tarihi : Ankara/Kurtuluş – 08.06.1972  
Medeni Hali : Evli  
Adres: İnönü Bulvarı No : 36 İthalat Genel Müdürlüğu/Ekonomi Bakanlığı  
Balgat/Ankara  
E-Posta Adresi : hakantuncerli06@gmail.com  
İletişim (Telefon) : 0530 347 1855

### EĞİTİM

Lise : Ankara Kurtuluş Lisesi,1990  
Lisans : Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi, 2004  
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2014

### MESLEKİ DENEYİM

2013- Ekonomi Bakanlığı  
İthalat Genel Müdürlüğu

2012-2013 (Ağustos) Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlık Divanı  
Divan Üyesi Tekirdağ Milletvekili Özlem Yemişçi  
Basın Danışmanı

2008-2011 Ekonomi Bakanlığı  
Ekonomi Bakanlığı Makamı  
Özel Kalem İdari Büro

1996-1997 Radyo Aktif  
Genel Koordinatör-Genel Yayın Yönetmeni

1994-1996 Ostim TV.  
Program Yapımcılığı ve Sunuculuğu

### **YABANCI DİL**

Fransızca