



T.C.
Hitit Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

KARİYER YÖNETİMİNİN KAMU KURUMLARININ
ETKİNLİĞİ ÜZERİNDEKİ OLASI SONUÇLARININ
İNCELENMESİ ve ÇORUM ÖRNEĞİ

Ebru KURTOĞLU

Yüksek Lisans Tezi

Çorum 2010

**KARİYER YÖNETİMİNİN KAMU KURUMLARININ
ETKİNLİĞİ ÜZERİNDEKİ OLASI SONUÇLARININ
İNCELENMESİ ve ÇORUM ÖRNEĞİ**

Ebru KURTOĞLU

Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı
Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR

Çorum 2010

KABUL VE ONAY

Ebru KURTOĞLU tarafından hazırlanan "KARIYER YÖNETİMİNİN KAMU KURUMLARININ ETKİNLİĞİ ÜZERİNDEKİ OLASI SONUÇLARININ İNCELENMESİ ve ÇORUM ÖRNEĞİ" başlıklı bu çalışma, 23 Haziran 2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak yüksek lisans/ doktora/ sanatta yeterlilik tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

(Prof. Dr. Mahmut PAKSOY) (Başkan)

İmza

(Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR) (Danışman)

İmza

(Yrd. Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU)

İmza

(Unvan, Adı ve Soyadı)

İmza

(Unvan, Adı ve Soyadı)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

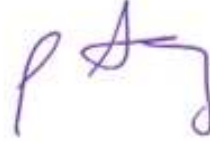
İmza
(Prof. Dr. A. K. ŞATIROĞLU)

Enstitü Müdür Vekili

T.C.
HİTİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağımı gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.(12/07/2010)

Ebru KURTOĞLU



ÖZET

KURTOĞLU, Ebru. Kariyer Yönetiminin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği, Yüksek Lisans, Çorum, 2010.

Günümüz dünyasında yaşanan değişim ve yenilikler, ekonomik krizler, artan rekabet koşulları, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, kamu hizmetlerinin kaliteli ve şeffaf biçimde yerine getirilmesine yönelik beklentilerin artması çağdaş devlet anlayışında değişimleri meydana getirmiştir. Bunun bir sonucu olarak kamu sektörünün payı azaltılmış kamu kurum ve kuruluşlarının daha verimli ve etkin kullanılması önem kazanmaya başlamıştır.

Kamu kurum ve kuruluşlarının amaç ve stratejik hedeflerine ulaşmak amacıyla bu amaç ve hedeflere ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutu olan etkinliği sağlayan en önemli faktör insan unsurudur. İnsan kaynağını en iyi şekilde yönetmek, çalışma yaşamında mutlu tatmin olmuş bir işgücü yaratmakla mümkündür. Bununda sağlanabilmesi için bireyin, bireysel hedefleri ile çalıştığı kurumun hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için yeniliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlara yerleşme olanaklarının tanınması gerekir. Bu durum kariyer kavramının ortaya çıkmasına neden olur.

Kariyer planlama ile hem bireyin kendi hedeflerini doğru tanımlaması hem de örgütün bu ihtiyaçları ne ölçüde karşılayabileceğini tespit etmesi açısından önemlidir. Kariyer planlaması; bireyin yetenek ve ilgilerinin değerlendirilmesini, kariyer fırsatlarının araştırılmasını, kariyer amaçlarının oluşturulmasını ve uygun gelişim aktivitelerini planlanmasını içerir. Bunun yanında Kariyer geliştirme ile kişi kurumsal olarak kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için belirli yöntem ve tekniklerle desteklenmektedir. Kariyer planlarının çalıştıkları kurumların kariyer geliştirme programlarıyla desteklenmesine de kariyer yönetimi denilmektedir.

Bu çalışma ile kariyer yönetiminin kamu kurumlarının etkinliği üzerine olası sonuçlarının incelenmesi için Çorum ilindeki bazı kamu kurum ve kuruluşlarında teorik uygulama yapılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Kariyer, Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlama, Kariyer Geliştirme ve Etkinlik

ABSTRACT

KURTOĞLU, Ebru. The Analysis of The Probable Results of Career Management on The Efficiency of Public Establishments and Corum Sample, Master's Program, Corum, 2010.

In today's world, the changes and innovations occurred, economic crisis, increasing conditions of competition, improvements experienced in the field of information and communication technologies, the rise in the expectations concerning that public services are carried out in a qualified and transparent way have originated the changes in the understanding of modern state. As a result of this, the share of public sector has diminished and the matter of making use of public establishments and institutions more efficiently and effectively has begun to gain importance.

In terms of the public establishments and institutions, with the aim of accessing their goals and strategic objectives, the most important factor which enables the efficiency that is a performance dimension determining the degree of attaining this goal and objective is human factor. To manage the human resource ideally is possible with the creation of a labor force which is happy and satisfied in professional life. For this to be enabled, it is required that the innovations are improved so that the individual can perform his/her current work much better and that the opportunities for getting into positions which he/she will be able to undertake in days to come are provided, by ensuring coordination between the one's individual goals and the objectives of the establishment in which he/she is working. This situation causes the concept of career to come into view.

Career planning is highly important in terms of both individual's defining his/her own targets correctly and the organization's determining to what extent it will be able to meet these requirements. Career planning involves the evaluation of individual's ability and interests, the inquisition of career opportunities, the creation of aims relating to the career and planning the appropriate development activities. Besides this, with the help of career development, one is supported with certain methods and techniques as institutional so that he/she can attain his/her objectives concerning career as. That their career plans are supported by the career development schedules of the establishments which they are working in is called as career management.

With this study, theoretical application has been carried out in some public establishments and institutions located in the province of Corum in order that the probable results of career management on the efficiency of public establishments can be analyzed.

Keywords: Career, Career Management, Career Planning, Career Development and Efficiency.

TEŐEKKÖR

Bu alıőmanın ortaya ıkıőında değerli destekleriyle bana yōn veren danıőmanım Prof. Dr. İrfan AğLAR' a ve her zaman yanımda olan eőime ve gőzel kızıma sonsuz teőekkőrlerimi sunuyorum.

Ebru KURTOğLU

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	i
ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
KISALTMALAR	v
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER KAVRAMI, KAPSAMI VE TEMEL BOYUTLARI

1. KARİYER KAVRAMININ TANIMI	3
2. KARİYER KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	5
3. KARİYER İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	7
3.1. Kariyerin Boyutları	7
3.1.1. Kariyerin İçsel Boyutu	7
3.1.2. Kariyerin Dışsal Boyutu	7
3.2. Kariyer Aşamaları	8
3.2.1. Keşif Aşaması	8
3.2.2. Kurulma Aşaması	9
3.2.3. Kariyer Ortası Aşaması	10
3.2.4. Kariyer Sonu Aşaması	10
3.2.5. Azalma (Emeklilik) Aşaması	11
3.3. Kariyer Kalıpları	12
3.3.1. Kararlı Kariyer Kalıbı	12
3.3.2. Doğrusal Kariyer Kalıbı	12
3.3.3. Kararsız Kariyer Kalıbı (Spiral)	13
3.3.4. Çoklu Kariyer Kalıbı	13
4. MESLEK VE KARİYER SEÇİMİ	13
4.1. Meslek ve Kariyer Seçimi Kavramı	13
4.2. Kariyer Seçimini Etkileyen Unsurlar	15
4.2.1. Çevresel Faktörler	15

4.2.2. Kişisel Faktörler	15
4.2.2.1. John Holland' ın Mesleki Tercih Modeli	16
4.2.2.2. Edgar Schein' in Kişisel Değerler Dengesi	18
4.2.2.3. Carl Gustav Jung' ın Kişilik Tipolojisi	20
5. KARIYERDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR	20
5.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar	20
5.2. Ay Işığı Sorunu	21
5.3. Çift Kariyerli Eşler	22
5.4. Çift Kariyerlilik	23
5.5. Kariyer Dönemi Sorunları	23
5.5.1. Başlangıç Dönemi Sorunları	23
5.5.2. Kariyer Ortası Sorunları	24
5.5.2.1. Kariyer Düzleşmesi (Platosu)	24
5.5.2.2. Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi (Yetenek Demodeliği)	25
5.5.3. Kariyer Sonu Sorunları	26
6. KARIYER ENGELLERİ	26
6.1. Gözden Düşme	27
6.2. İşten Çıkarılma	27
6.3. Stres ve Tükenmişlik	28
6.4. Engellenme	29

İKİNCİ BÖLÜM

KARIYER PLANLAMA, KARIYER GELİŞTİRME, KARIYER YÖNETİMİ ve TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE KARIYER

1. KARIYER PLANLAMA	31
1.1. Kariyer Planlamasının Önemi	34
1.2. Kariyer Planlamasının Amacı	34
1.3. Kariyer Planlama Sistemi	37
1.3.1. Bireysel Kariyer Planlaması	37
1.3.1.1. Bireysel Kariyer Planlamasında Temel Aşamalar	38
1.3.1.1.1. Kendi Kendini Değerleme	39

1.3.1.1.2. Fırsatları Tanıma	41
1.3.1.1.3. Hedefleri Belirleme	41
1.3.1.1.4. Planları Hazırlama	42
1.3.2. Örgütsel Kariyer Planlaması	42
1.4. Kariyer Planlaması Teknikleri	43
1.4.1. Danışmanlık	44
1.4.2. Atölyeler (Workshop)	44
1.4.3. Kendini Geliştirme Materyalleri	44
1.4.4. Değerlendirme Programları	44
1.5. Kariyer Yolları	45
1.5.1. İşletmelerde Kariyer Yolları, Özellikleri ve Çeşitleri	45
1.5.1.1. İşletmelerde Kariyer Yolları	45
1.5.1.2. İşletmelerde Kariyer Yolları Süresi ve Kariyer Planlaması İlişkisi	46
1.5.1.3. İşletmelerde Kariyer Yolları Özellikleri	48
1.5.1.3.1. Klasik (Geleneksel) Kariyer Yolları	48
1.5.1.3.2. Çift Basamaklı (Örgütsel) Kariyer Yolları	50
1.5.1.3.3. Ağ Tipi Kariyer Yolu (Davranışsal) Kariyer Yolları	51
2. KARIYER GELİŞTİRME	53
2.1. Kariyer Geliştirmenin Önemi ve Amaçları	55
2.1.1. Kariyer Geliştirmenin Önemi	55
2.1.1.1. Birey Açısından Kariyer Geliştirmenin Önemi	56
2.1.1.1.1. İş Performansı	56
2.1.1.1.2. Tanınma	57
2.1.1.1.3. İstifalar	57
2.1.1.1.4. Gelişme Fırsatları	57
2.1.1.1.5. Örgütsel Bağlılık	58
2.1.1.2. İşletme Açısından Kariyer Geliştirmenin Önemi	58
2.1.2. Kariyer Geliştirmenin Amaçları	58
2.2. Kariyer Geliştirmenin İşletmeye ve Bireye Sağladığı Yararlar	59
2.2.1. Kariyer Geliştirmenin Bireye Sağladığı Yararlar	59
2.2.2. Kariyer Geliştirmenin İşletmeye Sağladığı Yararlar	59
2.3. Kariyer Geliştirme Programları	60

2.3.1. Kariyer Rehberliği (Mentoring)	60
2.3.2. Koçluk	62
2.3.3. Eğitim ve Geliştirme Programları	63
2.3.4. Kariyer Planlama Grupları	64
2.3.5. Bireysel Değerlendirme	65
2.3.6. Kariyer Danışmanlığı	65
2.3.7. Kariyer geliştirme Atölyesi	65
2.3.8. İş Zenginleştirme ve İş Rotasyonu	66
3. KARİYER YÖNETİMİ	67
3.1. Kariyer Yönetiminin Amaçları	68
3.2. Kariyer Yönetiminin Önemi	69
3.3. Kariyer Yönetiminin Yararları	70
3.3.1. Kariyer Yönetiminin Örgütsel Yararları	70
3.3.2. Kariyer Yönetiminin Bireysel Yararları	70
3.4. Kariyer Yönetimi Süreci	71
3.4.1. Örgütsel Kariyer Yönetimi	71
3.4.1.1. İç İşe Alım	72
3.4.1.2. Terfi	73
3.4.1.3. Transfer ve Yer Değiştirme (Kariyer Mobilitesi)	73
3.4.1.4. Eğitim ve Geliştirme	74
3.4.1.5. İşten Çıkartılma/Uzaklaştırılma	75
3.4.1.6. Emeklilik	76
3.4.2. Bireysel Kariyer Yönetimi	76
4. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE KARİYER	78
4.1. Devlet Memurluğu Sistemi	78
4.2. Memurluk Mesleğinin Temel İlkeleri	80
4.2.1. Sınıflandırma	80
4.2.2. Kariyer	82
4.2.3. Liyakat (Yeterlilik)	84
4.3. Kamu yönetiminde Kariyer Yönetimi	84
4.3.1. İstihdam Biçimleri	85
4.3.1.1. Memur	86

4.3.1.2. Sözleşmeli Personel	86
4.3.1.3. Geçici Personel	86
4.3.1.4. İşçi	87
4.3.2. Hizmete Giriş	87
4.3.2.1. A Grubu Kadrolar	88
4.3.2.2. B Grubu Kadrolar	88
4.3.2.3. İstisnalar	89
4.3.3. Hizmet İçi Eğitim	89
4.3.3.1. Aday Memurlar	90
4.3.3.1.1. Temel Eğitim	90
4.3.3.1.2. Hazırlayıcı Eğitim	90
4.3.3.1.3. Staj (Uygulamalı Eğitim)	91
4.3.3.2. Asli Memurlukta	91
4.3.3.2.1. Verimliliği Arttırma Eğitimi	91
4.3.3.2.2. Üst görev kadrolarına hazırlanma	91
4.3.3.2.3. Üst Yöneticilik Eğitimi	92
4.3.4. Personelin Değerlendirilmesi	92
4.3.5. İlerleme ve Yükselme	94
4.3.5.1. Kademe İlerlemesi	95
4.3.5.2. Derece İlerlemesi	96

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETKİNLİK, ETKİLİLİK, VERİMLİLİK, KAMU KESİMİNDE PERFORMANS KAVRAMLARI ve KARIYER YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

1. ETKİNLİK	97
2. VERİMLİLİK	100
3. ETKİNLİK VERİMLİLİK İLİŞKİSİ	102
4. KAMU YÖNETİMİNDE ETKİNLİK ve VERİMLİLİK	103
5. ETKİLİLİK	108
6. ÖRGÜTSEL ve YÖNETSEL ETKİLİLİK	109
7. KAMU KESİMİNDE PERFORMANS	110

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİNİN KAMU KURUMLARININ ETKİNLİĞİ ÜZERİNDEKİ OLASI SONUÇLARININ İNCELENMESİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI ve YÖNTEMİ	116
1.1. Araştırmanın Amacı	116
1.2. Araştırmayla İlgili Sınırlamalar	117
1.3. Araştırmanın Yöntemi	118
1.4. Anakütle ve Örnekleme	120
1.5. Verilerin Toplanması	121
1.6. Verilerin Analizi ve Kullanılan Yöntemler	121
1.7. Güvenilirlik Analizi	121
2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	122
3. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	122
3.1. Anket Sorularına Verilen Cevapların Frekans Tabloları Şeklinde Gösterilmesi	122
3.1.1. Demografik Bilgiler	123
3.1.2. Soruların Değerlendirilmesi	126
3.1.3. Tanımlayıcı İstatistikler	138
3.1.4. Çoklu ve İkili Karşılaştırmalar	141
3.2. Ki –Kare Testi	143
SONUÇ	147
KAYNAKÇA	152
EKLER	158

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Geleneksel Kariyer ile Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması	6
Tablo 2: Burack & Mathys'in Kariyer Geliştirme Yaklaşımı	53
Tablo 3: Kariyer Yönetimi: Çifte Bağ	77
Tablo 4: 657 Sayılı Kanun'un Kapsamı	79
Tablo 5: Memurluğa Girişte Aranılan Genel ve Özel Şartlar	87
Tablo 6: Giriş ve Yükselme Dereceleri	94
Tablo 7: Güvenilirlik Analizi Sonuçları	121
Tablo 8: Çalışanların Cinsiyetleri	123
Tablo 9: Çalışanların Medeni Hali	123
Tablo 10: Sahip olunan çocuk sayısı	123
Tablo 11: Yaş Aralıkları	124
Tablo 12: Öğrenim Durumu	124
Tablo 13: Kurumdaki görev unvanı	124
Tablo 14: Kurumdaki çalışma süresi	125
Tablo 15: Alınan aylık ücret	125
Tablo 16: Kurumumun manevi özendiricilerle (Övgü, takdir edilme vs.) benim sosyal ve psikolojik gereksinimlerimi karşılamaktadır. Bu durum işe olan bağlılığımı artırmaktadır	126
Tablo 17: Kurumumda alınan kararlara katılabiliyorum buda daha etkin çalışmamı sağlıyor	126
Tablo 18: Kurumumda çalışanlara görevleriyle ilgili en üst seviyede yetki ve sorumluluk verildiği kanaatindeyim	127
Tablo 19: Kurumumda verilen ödüllerin işimde göstermiş olduğum başarı sonucunda adil bir biçimde verildiğine inanıyorum	127
Tablo 20: Kurumum çalışanlarının kariyer hedeflerini gerçekleştirmesi konusunda, teşvik edici bir vizyona sahiptir	128
Tablo 21: Kurumumda uygulanan Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile ileriye dönük eğitilmiş insan gücü kaynağı sağlanmış olur	128
Tablo 22: Çalıştığım kurumda ilerleme imkânlarının bana sunulduğunu düşünüyorum buda iş başarımları artırıyor	129

Tablo 23: Övüldüğümde ya da takdir edildiğimde kariyer hedeflerime ulaşmam için kurumumun beni desteklediğini düşünüyorum buda benim daha etkin çalışmamı sağlıyor	129
Tablo 24: Benim için kariyerimde ilerleme/terfi etmek sadece alacağımı düşündüğüm ücret artışı nedeniyle önemlidir	130
Tablo 25: Devlet Memurlarının ilk göreve alınmaları sırasında uygulanan sınavların adil olduğuna inanıyorum	130
Tablo 26: Görevde yükselmek için kurumum tarafından bana verilen eğitim sayesinde terfi sonrası iş başarımlarım artmaktadır	131
Tablo 27: Kamu kurumlarında çalışan personelin değerlendirilmesinde (Kademe, Derece ilerlemesi ve Terfi etmesinde) büyük etkisi olan sicil raporları çalışanın performansının ölçülmesinde yeterli bir ölçüttür	131
Tablo 28: Kurumumun bana sağladığı adaylık eğitiminde (Hizmet öncesi eğitim) iş yaşamım boyunca gereken bilgi, beceri ve tutumları kazandım	132
Tablo 29: Kurumumda uygulanan terfi ve ilerlemelerde aranan kriterlerin yeterli olduğunu düşünüyorum buda benim daha etkin çalışmamı sağlıyor	132
Tablo 30: Kurumumda çalışanların görevde yükselmesini düzenleyen Görevde Yükselme Yönetmeliğinin adil olduğunu ve çalışanlar arasında fırsat eşitliğini sağladığını düşünüyorum bu da benim çalışma etkinliğimi artırır	133
Tablo 31: Kamu personeli maaşlarının yaşam standartlarında olduğunu düşünüyorum buda çalışma etkinliğimi artırır	133
Tablo 32: Kurumumda verilen eğitimler (Hizmet içi ve Hizmet öncesi) değişen mevzuat ve gelişen teknolojik şartlara uyum sağlama gereksinimini karşılar	134
Tablo 33: Kurumumda aynı unvanla farklı birimlerde çalışanlar eşit iş yüküne sahiptir	134
Tablo 34: Hizmet içi ve hizmet öncesi (adaylık) eğitimlerim, kariyer hedeflerimin gerçekleşmesine yardımcı olur	134
Tablo 35: Kurumumda çalışmış olduğum bölüm/birimdeki personel sayısının az yada fazla olması iş dağılımını etkiler	135
Tablo 36: Yüksek performans gösterdiğimde kurumum beni takdir, teşekkür gibi ödüllerle destekler buda benim çalışma etkinliğimi artırır	135

Tablo 37: Kurumumda terfi/ilerleyeceğim kariyer yolları belirlidir. Buda kariyer hedeflerimi gerçekleştirmemde önemlidir	136
Tablo 38: Kurumumda ücretlendirme görev unvanını esas alır. Buda çalışma etkinliğimi artırır	136
Tablo 39: Kurumumun bana sağlamış olduğu hizmet içi eğitim faaliyetleri işimi düzgün yapabilmemi sağlar	137
Tablo 40: Çalıştığım kurumda yükselme fırsatımın olduğunu biliyorum. Buda daha etkin çalışmamı sağlıyor	137
Tablo 41: Kurumumda çalışmış olduğum bölüm/birimdeki personel sayısı yeterlidir. Bu durum iş düzenimi olumlu yönde etkiler	137
Tablo 42: Kurumumda performansa dayalı ücret politikası uygulanmaktadır. Buda iş etkinliğimi artırıyor	138
Tablo 43: Hipotezlerin Ortalama Değerleri	139
Tablo 44: Çoklu ve İkili Karşılaştırmalar	141
Tablo 45: Hipotezlerin görüş ortalamalarının karşılaştırılması	142
Tablo 46: Ücret dışı faktörlerin çalışanın işe olan bağlılığının artırılması hipotezinin cinsiyet demografik fakt. ilişkilendirilmesine ilişkin ki kare analizi	143
Tablo 47: Kamu çalışanlarının, eğitimin (hizmet içi ve hizmet öncesi) kurumsal etkinliği artırdığı şeklindeki düşüncelerin sahip oldukları çocuk sayısı ile ilişkilendirilmesi	144
Tablo 48: Çalışanlara giriş ve yükselmelerde adil ve liyakata uygun olması çalışanın etkinliğini artırır düşüncesi çalışanların kurumdaki görev konumu ile ilişkilendirilmesi	145
Tablo 49: Kamu kurumlarında çalışanlara yeterli sorumluluk verilmesi ve yetki devrinin sağlanması örgütsel etkinliği artırır düşüncesinin çalışanların kurumdaki çalışma süresi arasındaki ilişki	146

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İş Tatmini ve Yaş Arasındaki İlişki	11
Şekil 2: Holland'ın Mesleki Tercih Şeması	18
Şekil 3: Engellenme Sonucu Bireyde Oluşan Olumsuz Gelişmeler	30
Şekil 4: Bireysel Kariyer Yaşamındaki Çevre Elemanları	38
Şekil 5: Kariyer Planlama-Kariyer Yolu Süreci	47
Şekil 6: Geleneksel Kariyer Yolu	49
Şekil 7: Çift Basamaklı Kariyer Yolu	50
Şekil 8: Ağ Tipi Kariyer Yolu	52
Şekil 9: Kariyer Geliştirme Sistemi: Örgütsel İhtiyaçlarla Bireysel Kariyer İhtiyaçlarının İrtibatlandırılması	54
Şekil 10: Kariyer Geliştirme ve Performans Yükseltme Planının Temel Öğeleri	57
Şekil 11: Piramit Tipi Örgütlerde Kişilerin Hareketi	74
Şekil 12: Etkinlik Düzeyleri ve Ölçütleri	99
Şekil 13: Bir Düşük Verimlilik Tuzağı Modeli	101

KISALTMALAR

EPA	: Avrupa Prodüktivite İdaresi
KPSS	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
MİT	: Milli İstihbarat Teşkilatı
TCK	: Türk Ceza Kanunu
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri
TODAİE	: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü

GİRİŞ

Günümüzde insan kaynağının en iyi biçimde yönetilmesi oldukça önemlidir. Bireyin kamu ya da özel çalışma yaşamında ilerleme sağlamak ve başarı elde edebilmek amacıyla üstlendiği tüm görevler kariyer kavramıyla açıklanmaktadır.

Çalışanların bireysel hedefleri ile örgütsel hedefleri arasında uyum sağlanarak işin daha iyi yapılabilmesi için geliştirilmesi ve ilerleme olanaklarının tanınması gereklidir. Bunu gerçekleştirirken bireysel kariyer planlama ile çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek becerilerini geliştirerek çalıştığı yerde ilerleyişinin planlaması yapılmaktadır. Bunun yanında kurumlar ise kariyer geliştirme çalışmaları yaparak kurumsal destek sağlar. Kurumlar çalışanların yükselme olanaklarını belirleyerek performans değerlemeleri yapıp hem çalışanın potansiyelini en üst seviyeye getirmek ve onlara kariyer süreçlerinde yardımcı olmak yoluyla kurumsal hedeflere de ulaşmaktadır. Çalışanların terfi, yüksek gelir alma, toplumsal statü kazanma ve sorumluluk alma gibi isteklerini karşılar.

Bireylerin kariyer planlarının çalıştıkları kurumların kariyer geliştirme programlarıyla desteklenmesi sonucunda kurumda kariyer yönetimi uygulanmış olur. Kariyer yönetimi sürecini gerçekleştirirken kurumlar çalışanlarına kariyerlerini geliştirebilmeleri için eğitim imkânları ve kariyer yolları sunarken birey becerileri doğrultusunda kariyer hedeflerini oluşturur.

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 merkezîyetçi 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.

Bu çalışma dört bölümden oluşmakta olup, ilk bölümde; kariyerin tanımı ve kariyer ile ilgili temel kavramlar açıklanmakta, kariyerde karşılaşılan sorunlar ve kariyer engelleri hakkında bilgi verilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; ise kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi kavramları ve önemi yaraları ile Türk Kamu Yönetiminde Kariyer sistemine değinilmektedir

Çalışmanın üçüncü bölümünde; etkinlik, etkililik, verimlilik ve kamu kesiminde performans kavramları hakkında bilgi verilmektedir.

Çalışmanın son bölümünde ise; kariyer yönetiminin kamu kurumlarının etkinliği üzerindeki olası sonuçlarının incelenmesi amacıyla Çorum ilinde bulunan bazı kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan devlet memurlarına anket uygulaması yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI VE TEMEL BOYUTLARI

1. KARİYER KAVRAMININ TANIMI

Çalışma yaşamında değişimin hızını yakalamak ve çağa ayak uydurabilmenin en önemli unsurlarından biri de insan kaynağının en iyi şekilde yönetilmesi ve işletme içinde mutlu, tatmin olmuş bir iş gücünün oluşturulması gelmektedir. Bunun sağlanabilmesi için bireyin temel gereksinimleri doğrultusunda ortaya koyduğu bireysel hedefleri ile örgütsel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak işin daha iyi yapılabilmesinde mevcut imkânların geliştirilmesi ve ilerleme fırsatının tanınması gerekmektedir. (Çalık ve Ereş, 2006:31).

Türkçeye ‘carriere’ sözcüğünden geçen kariyer kavramı, Fransa’nın güneyinde konuşulan Romen kökenli Provencal dilinde ‘carrera’(araba yolu) anlamında kabul görmüştür. Kariyer Fransızcada ‘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).

Türkçeye girmiş olan kariyer kelimesi son zamanlarda çalışma yaşamında en sık kullanılan kavramlardan birisi olmuştur. Kelimenin genel kullanım alanı ise ‘yaşam, iş ve meslekle ilgilidir.

Geniş anlam ve kullanıma sahip olan kariyer kavramı farklı açılardan tanımlanmaktadır. Bunlara kısaca değinilecektir.

Kariyer, bireyin kamu ya da özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alandır (Aytaç, 2005:5). Kariyer, bireylerin hayatları boyunca kazandıkları becerileri ve deneyimleri ışığında sağladıkları gelişimdir.

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, bir kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir (Şimşek vd, 2004:10). Bir insanın hayatı boyunca üstlendiği bütün görevler onun kariyerini oluşturmaktadır.

Kariyer, çalışma hayatında bireylerin değerlerinde, tutumlarında, iş başarılarında ve motivasyonlarında çalışma süreleri ilerledikçe yönetim kademelerinde ortaya çıkan değişimlerle bulunabilecekleri pozisyonların sıralamasıdır. Kariyer, bireyin belirli bir işte gösterdiği ilerleme ya da yaşamı boyunca yapmış olduğu işlerin toplamıdır (Seymen, 2004:81).

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 (Okakın, 2008:134).

Kısaca günlük hayatta kariyer, ilerlemek, meslek iş hayatı, başarı, bireyin iş hayatı boyunca üstlendiği roller ve bu roller ile ilgili deneyimler anlamlarına gelecek şekilde kullanılmasına karşın, kariyerin kabul gören yaygın tanımı, bireyin iş hayatında bulunduğu pozisyonla ve bu pozisyonlarla ilgili tutum ve davranışlarıdır (Aytaç, 2005:10).

Kariyer; yüksek gelir arzusu, sorumluluk alma, toplumsal statü, saygınlık ve güç elde etme fikrini ifade eder. Kişinin yaşamı boyunca edindiği işe yönelik deneyim ve faaliyetlerle ilgili algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir (Çalık ve Ereş, 2006:31-33).

Kariyer kavramını şu şekilde özetlemek olanaklıdır:

- Kariyer bireyin işe başlangıcından emekliliğine kadar olan süreci içerir,
- Kariyer bireyin çalışma yaşamı boyunca çeşitli aşamalara ayrılır,
- Kariyer tutum ve davranışları kapsar,
- Kariyer aynı işletme içinde aynı iş için çeşitli görevler alarak yükselmeyi ifade ettiği gibi, mesleğin değişik alanlarında faaliyet gösteren farklı işletmelerde farklı işlerde çalışmayı ifade eder.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak kariyer, bireyin iş yaşamı boyunca elde ettiği deneyim ve beceriler ışığında görevinde sağladığı yükselme olanağıdır. Bütün çalışanlar görevlerine başlangıcından emekliliğe kadar görevlerinde en üst noktaya kadar ilerlemek ister. Bu saygınlık, güç elde etme, yüksek gelir isteği, statü sağlama ihtiyacı

gibi nedenlerden kaynaklanabilir. Kariyer kavramı görevlerinde elde ettikleri deneyim ve beceriler ışığında birey iş hayatı boyunca ilerleme olanağı, psikolojik olarak bireyin kendisini kanıtlama imkânı sunmaktadır.

Kariyerle ilgili olarak tanımlara bakıldığında ortak nokta çalışanın işle ilgili ileriye doğru yükselmesidir. Kariyer kavramı sadece üst düzeyde ilerleme olanağı bulunan çalışanları değil tüm çalışanları ve iş yaşamları boyunca yaptıkları iş düzeylerini de kapsamaktadır. Kariyer sadece dikey anlamda yukarı tırmanma değil, yatay olarak kişinin hoşnut olabileceği çalışma alanlarına yönelmesi anlamına da gelebilmektedir (Aytaç, 2005:10).

2. KARIYER KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Kariyer kelimesi, 1970’li yıllarda incelemeye alınıp, iş dünyasında kullanılmaya başlanılmıştır. Ancak tarihe bakıldığı zaman kariyer kavramının çağdaş kamu hizmeti anlayışının gelişmeye başladığı 16. yüzyıldan başlayarak, özellikle devlet memurluğu kavramı ile beraber ortaya çıkıp, gelişme gösterdiği görülmektedir.

Kariyer kavramının 16.yüzyıldan bu yana keşfedilmiş olmasına rağmen, insanlık ve iş dünyası için bilimsel olarak kullanılmaya başlanması ilk olarak Anne Roe’nun 1956 yılında yazmış olduğu ‘Meslekler Psikolojisi’ kitabı ile görülmektedir. 1950 yılında Donald E.Supper’ in yazdığı ‘Kariyer Psikolojisi’, 1963 yılında Tiedeman ve Ohara’ nın ‘Kariyer Gelişimi Seçimi ve Uygulaması’ ile ‘Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi’ ve bunlara ilave olarak 1966 yılında John Holland’ ın yazmış olduğu ‘Meslek Tercih Teorisi’ gibi eserler kariyer konusunu tartışılır hale getirmiştir (Şimşek vd, 2004:4-5).

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).

Kariyer üzerine oluşturulan yeni anlayış; genellikle kariyeri çok yönlü kariyer tanımını ile açıklamaktadır. Çok yönlü kariyer, aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır: (Noe, 1999:331).

- Kişinin kabiliyetleri ve ilgilerindeki değişmeler.
- İş ortamındaki değişmeler ve değerlendirmeler.

Geleneksel kariyer ile çok yönlü kariyer karşılaştırıldığında çok yönlü kariyerde personelin kendi kariyerini yönetmek konusunda sorumluluk aldığı görülmektedir.

Geleneksel kariyer anlayışında ‘işletme merkeze alınırken, çok yönlü kariyer anlayışında ‘birey’ merkeze alınmaktadır. Çok yönlü kariyerde birey; görevinin dışında başka bir görevi denemek isteyebilmektedir. Bu görevlendirme ile yeteneklerini geliştirmeye, kullanmaya fırsat bulabilmektedir. (Çalık ve Ereş, 2006:38).

Aşağıdaki Tablo 1 da geleneksel kariyer ile çok yönlü kariyerin karşılaştırılması yer almaktadır

Tablo 1 Geleneksel Kariyer ile Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması.

BOYUT	GELENEKSEL KARİYER	ÇOK YÖNLÜ KARİYER
Hedef	Terfi, Maaş Zammı	Psikolojik Tatmin
Psikolojik Anlaşma	İş güvencesi	Esneklik için işe yararlılık
Yer Değiştirme	Dikey	Yatay
Yönetim Sorumluluğu	İşletme	Personel
Model	Doğrusal ve uzman	Sarmal ve geçici
Uzmanlık	Nasılı bil	Nasılı Öğren
Gelişme	Formal Eğitime aşırı güven	İlişkiler ve İş tecrübelerine daha çok güven

(Çalık ve Ereş, 2006:37)

Çok yönlü kariyer tanımının amacı; psikolojik başarı (tatmin) oluşturmaktır. Psikolojik tatmin, amaçların tatmini ile ortaya çıkan başarı ve özgüven duygusudur. Psikolojik başarı, yalnızca işletmeden aldığı uyarılar (örneğin maaş zammı, terfi) ve unsurlarla hareket eden personele oranla, personele daha fazla hareket ve irade serbestisi

tanır. Psikolojik başarı, işgücü statüsüne yeni giren genç nesiller arasında daha çok rağbet görmektedir. Yeni neslin birçok üyesi, statü kalıplarından sıyrılıp, iş tanımlarında daha fazla esneklik ve yaptıkları işte daha fazla anlam arzulamaktadırlar (Noe, 1999:332).

Geleneksel kariyer ile çok yönlü kariyer arasındaki en önemli farklardan biri de statik bilgi kalıplarına dayanmak yerine güdülenmek, öğrenmek gereksinimidir. (Noe, 1999:333).

3. KARIYER İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Kariyer kavramının boyutları ve aşamaları aşağıda tanımlanmıştır.

3.1. Kariyerin Boyutları

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

3.1.1. Kariyerin İçsel Boyutu

İçsel boyut, kişinin kariyer gelişimini kendine özgü bir biçimde algılamasını ifade etmektedir. Buna göre, kişilerin davranışlarına ve hareketlerine asıl yön veren onların kariyerlerine ilişkin algı ve beklentileridir. Her birey kendi kariyeri ile ilgili algı ve beklentilerini karşılayacak planlar yapmakta ve böylece kişi hayatı boyunca yapmış olduğu çalışmalarla ilgili bir değerlendirme yaptığında ‘iyi-kötü’ ya da ‘hoşlanmadım, mutluyum ya da mutsuzum’ gibi sonuçlara ulaşabilmektedir (Şimşek vd., 2004:15). Bu gibi sonuçlar çalışanın işle ilgili bilgi ve yetenekleri, uyumu, motivasyonunun yüksek olması, işe devamını etkilemektedir. Her işletme çalışanlarının beklentilerine karşı çalışanın kariyerinin içsel boyutunu göz ardı etmemelidir.

3.1.2. Kariyerin Dışsal Boyutu

Dışsal boyutta ise bireyin işletme içindeki durumu esas alınmaktadır. Ancak örgütsel açıdan bireyin kariyeri üzerinde çalışmak iki yönlü etki sağlamaktadır. İşletme

içindeki bireylerin amaçları ile işletmenin amaçlarının aynı doğrultuda yürümesi şeklindedir. Bu bahsedilen uyum ile sağlanacak verim işletmenin performansını artıracaktır (Şimşek vd., 2004:15-16).

3.2. Kariyer Aşamaları

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

Bir kişinin kariyeri, okuldan ayrılışı ve işletmeye girişiyle başlamaktadır. Kariyer yönetimi ya da planlaması, yeni bir işe girme, yükselme, diğer işletmelere geçme gibi mesleki tercihleri içermektedir.

Bir kariyerin gelişmesi ve şekillenmesine yardımcı olan çeşitli etkiler vardır. Fiziksel ve temel girdiler, zihinsel özellikler, aile, okul, etnik gruplaşma, cinsiyet, meraklar, yaş, iş tecrübeleri, deneyim bunlardan bir kısmıdır. Kişi, özsaygı gereksinimine bağlı olarak belli bir plan çerçevesinde kariyerini geliştirir. Bununla birlikte bir yol seçip istek ve amaçlarını ortaya koyar (Aytaç, 2005:60).

Hangi işte çalışırsak çalışalım hepimiz yukarıda belirtilen beş kariyer aşamasından geçmektedir. Bu aşamalar sırasıyla aşağıdaki gibi incelenebilir.

3.2.1. Keşif Aşaması

Bireyin güçlü ve zayıf yönleri, değerleri ve arzu edilen yaşam tarzı ile bir dizi mesleğin gerekleri ve sunduğu yararlar arasında bir uyumlaştırma sürecinin gerçekleştirilmesi beklenmektedir. (Bingöl, 2003:255).

Bu aşama doğumdan yirmi beş yaşına kadar olan süreci kapsar. Öğretmeni, arkadaşı, ana babasından duyduğu, televizyondan, cadde köşelerinden gördüğü ve oynadığı rol oyunlarıyla başlayan kariyer seçim alternatiflerinin değerlendirildiği, bir diğer ifadeyle kişisel gözlemleri sonucu genç yetişkinin meslek seçtiği dönem kariyer keşif dönemidir (Aytaç, 2005:64).

Bu aşama bireyin çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik dönemlerini kapsamaktadır. Daha çocukluktan itibaren bireyler, çeşitli meslekler hakkında bilgi

sahibi olmakta ve bilgilenmeye başlamaktadırlar. Çocukluk devresinde mesleki ilgileri sınırlı bilgileri çerçevesinde bir heves niteliğindedir. Ergenlik döneminde bireyler, çeşitli meslekler hakkında daha gerçekçi bilgiler edinirler. Bu dönem bireysel kariyer yönetimi açısından çok önemlidir. Çünkü birey mesleki eğitim veren liselere bu dönemde başlamaktadır. Bireyin bu dönemdeki seçimleri çok sınırlı bilgi ile aile ve yakın çevrenin etkisi altında yapılmaktadır. İlk yetişkinlik devresinde birey artık meslekler hakkında bilgi sahibi olmuştur. Bu aşamada birey ya yüksek öğrenime, ya da çalışma yaşamına başlar (Özden, 2008:63-64).

Yukarıda belirtilen üç dönemde birey, mesleği ile ilgili keşfetme, arama faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

Bu dönemde gelecekte yapacakları iş belirlenmiş olsa da bu karar daha sonraki yıllarda değişebilmektedir. Aynı durum çalışma yaşamına başlayan bir kişi içinde geçerlidir. Birey çalışma yaşamına başladıktan sonra aynı işletmenin farklı bir birimine ya da farklı bir işletmeye geçebilir (Çalık ve Ereş, 2006:54).

3.2.2. Kurulma Aşaması

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

Kurulma aşaması sürekli işlerini değiştirenler için daha uzun bir süreçtir. Kurulma aşamasında bireyler işletme içinde yer edinir, sorumluluk alırlar. Bu aşamada birey işletmenin başarısına katkıda bulunmak ister. İşletme ise personelini, insan ilişkileri ve performansını değerlendirir. Personelin işletmeye katılımını geri bildirimle ölçer. İşletmenin bu aşamada personelini ve diğerlerinin rollerini dengelemeye yardımcı olacak politikalar geliştirmeye gereksinimi vardır. Diğer yandan personel ise kariyer planlama çalışmalarında aktif olarak rol alma gereksinimi duyar (Noe, 1999:336).

Bu aşamada en önemlisi “Gerçek şoku” (reality shock) dur. Gerçek şoku bireyin beklentileri ile yeni iş ve işletmenin gerçekleri arasındaki açığı anlatır. Bireyler özellikle ilk işini ve işletmeyi seçtikleri dönemde, gerçekçi olmayan beklentiler içerisindedir. İlk işe başladıklarında bunu fark etmeseler de zamanla bunu anlayacaklardır (Çalık ve Ereş,

2006:55). Diğer bir konu ise “kendini kanıtlama” dır. Bu durum hata yaparak, hatalarını öğrenerek ve sorumlulukları üzerine alarak karakterize edilir. Birey daha henüz kariyerinin başındadır ve kendini kanıtlamasıyla bu süreç sona erecektir (Aytaç, 2005:66).

3.2.3. Kariyer Ortası Aşaması

Kariyer aşamalarının üçüncüsü de kariyer ortası aşamasıdır. Bu dönem zihinsel ve fiziksel kapasitenin azalması ile istek ve kariyer motivasyonunun kaybedilmesi süreci olarak değerlendirilmektedir (Aytaç, 2005:68).

36-50 yaş arasını kapsadığı kabul edilen bu dönem, kariyerde artık belli bir noktaya ulaşmıştır. Başarı, saygınlık, bağımsızlık ve gereksinimleri ön plana çıkmıştır (Okakın, 2008:135).

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

Yavaş yavaş düşmekte olan bir performans ve iş tatmini, kariyerinin ortasına gelmiş çalışanları bekleyen bir sondur. Belirli bir yaştan sonra çalışanlar işe olan ilgisini kaybedebilmektedir. Psikolojik ve fizyolojik süreçlerdeki yavaşlama nedeni ile üretkenlikleri azalabilir. İşletmeler bu durumdaki çalışanlarını daha az dikkat isteyen bir işe yönlendirebilirler, unvanlar vererek bağlılıklarını kazanmak isteyebilir yada emekliye ayırabilirler.

Bu dönemde çalışan kariyer krizleri yaşar, kriz iş yerinden yada işin dışındaki bir nedenle ortaya çıkabilir. (Hastalık, ölüm, boşanma, alkol v.s.)

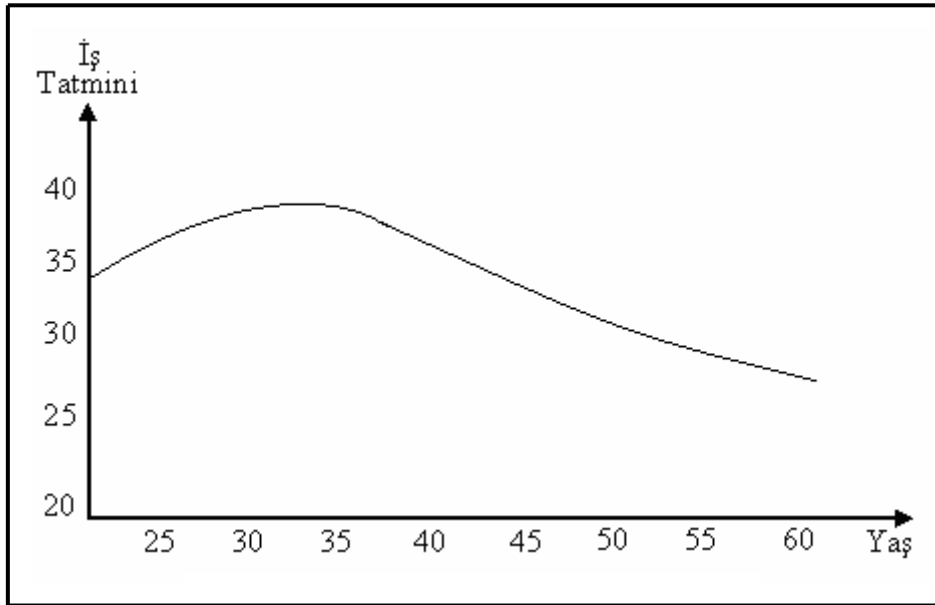
3.2.4. Kariyer Sonu Aşaması

Bireyin kariyerinin en uzun safhası olup, kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Bu dönemde öğrenmede yavaşlama olduğu için sadece deneyimlerden yola

çıkarak kazandıkları bilgiyi diğerlerine öğretmeye çalışırlar. Bireyler bu dönemde kişiliğe yönelim üzerinde odaklaşırlar, işletmenin yönelimleri azalır. Emeklilikte ne yapacaklarını düşünmeye başlarlar. İşten yavaş yavaş çekilme eğilimi söz konusu olmaya başlar (Aytaç, 2005:72).

3.2.5. Azalma (Emeklilik) Aşaması

Emeklilik 55 veya 65 yaşlarında olmasına rağmen bazıları için bu durum bir şoktur. İşten uzaklaşma bireyleri bir boşluk içinde bırakır. Kişi kendisini verimsiz, psikolojik olarak yıpranmış hisseder. Burada kişinin iş tatmini yaşa bağlı olarak değişmektedir. Bu durumu aşağıdaki Şekil 1 üzerinde gösterebiliriz.



Şekil 1 İş Tatmini ve Yaş Arasındaki İlişki (Aytaç, 2005:75)

Şekil 1’de de görüldüğü gibi göreve ilk başladığı yıllardan 30-35’li yıllara kadar iş tatmini yükselme göstermektedir. Çalışanların istek ve motivasyonları en yüksek düzeydedir. 50-55 yaşlarında ise motivasyon artık emekliliği yaklaşmış birey için oldukça azalmaktadır.

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

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

3.3. Kariyer Kalıpları

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

Kariyer kalıpları, genel anlamda dört temel gruba ayrılmaktadır. Kararlı Kariyer Kalıbı, Doğrusal Kariyer Kalıbı, Kararsız Kariyer Kalıbı (Spiral) ve Çoklu Kariyer Kalıbıdır. Bunlar sırasıyla aşağıdaki gibi ifade edilebilirler.

3.3.1. Kararlı Kariyer Kalıbı

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

3.3.2. Doğrusal Kariyer Kalıbı

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

3.3.3. Kararsız Kariyer Kalıbı (Spiral)

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

3.3.4. Çoklu Kariyer Kalıbı

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

4. MESLEK VE KARIYER SEÇİMİ

Meslek ve kariyer seçimi bireyin kendisine en uygun mesleği seçebilmesi için kişisel özellikleri ve yeterliliklerinin tanınması ve mesleklere ilişkin bilgi edinmesi ile ilgilidir. Bireyin meslek seçimi ve kariyeri hayatı boyunca varlığını sürdürür. Seçilen işe başlamak, bu işte yükselmek, deneyim kazanmak yeni iş sahalarına girebilmek gibi süreçleri içerir. Aşağıda meslek ve kariyer seçimi daha ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

4.1. Meslek ve Kariyer Seçimi Kavramı

Meslek, insanlara yararlı mal ve hizmet üretmek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, belli bir eğitimle kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, kuralları toplumca belirlenmiş etkinlikler bütünü olarak tanımlanabilir (Çalık ve Ereş, 2006:51).

Birey kendi ilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir meslek seçmek istemektedir. Bunun kararının verilmesi oldukça zordur. Çünkü verilecek olan karar bireyi yaşamı boyunca etkileyecektir. Birey mesleki seçim yaparken kişilik özellikleri ve yeteneklerinin farkında olmalıdır. Bunu yaparken de uzman görüşü alınabilir. Aynı

zamanda seçilecek olan meslekle ilgili çalışma koşulları, getirileri, kariyer olanakları araştırılmalıdır.

Meslek edinmek üzere birey yaşamında çeşitli eğitim kademelerinden geçmektedir. Ortaöğretim ve lise eğitiminin meslek edinmede yetersiz olması nedeniyle üniversite eğitimi ön plana çıkmıştır. Ancak ülkemizde üniversite eğitimi bile iş bulmada yetersiz kalmaktadır. Çünkü amacı üniversiteli olmak olan genç, üniversite sınavlarını kazanmak pahasına ilgi duymadığı alanları seçer ve ilgi duymadığı bir alanda eğitim almaya başlar. Birey eğitim sonunda bu mesleği ya yapmamakta ya da mesleğe ilgisiz kalmaktadır.

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

Aileler çocuklarının yetenek ve ilgi alanlarına dikkat ederek, onların isteklerini dikkate alarak yönlendirmede bulunmalıdırlar. Aksi takdirde aileler kendi istekleri doğrultusunda çocukları adına karar vermiş olurlar ve bu durumda gelecekte ki meslek seçiminde sıkıntı yaşanmasının nedeni olabilir.

Meslek seçimi ile ilgili olgunlaşma üç dönemde gelişmektedir. Bunlar şu şekildedir.

1- Çocukluk döneminde hayal kurma ile başlar. Çocuklar aktif ve heyecanlı işler seçmeyi isterler.

2- Ön ergenlik döneminde gencin ilgileri ön plana çıkar. İlgisini çeken işleri yapmaya, kendi becerilerinin ne ölçüde uygun olduğunu araştırmaya başlar. İlgilendiği meslekleri kendi gelişen değerler sistemiyle bütünleştirir.

3- Genç 17- 18 yaşlarında gerçekçi seçimler yapma dönemine ulaşır. Bu dönem kişinin 25 yaş civarında iş ve kariyer konusunda belli ölçüde kararlılığa ulaşması ile son bulur.

Bütün bu süreç boyunca gençlerin yönlendirilmeleri, bilgilendirilmeleri gerekecektir. Aksi halde hatalı tercihler yapılabilmektedir. İlgi duyulan, sevilerek yapılan bir işte, o işi öğrenme ve o alanda ilerleme imkanı artacaktır (Aytaç, 2005:88).

4.2. Kariyer Seçimini Etkileyen Unsurlar

Bireyin kariyer seçimini etkileyen çeşitli etmenler vardır. Bunların en önemlileri, çevresel faktörler (sosyal geçmiş) ve kişisel faktörlerdir. Bu faktörler sırasıyla aşağıdaki gibi incelenebilir.

4.2.1. Çevresel Faktörler

Kariyer seçimini etkileyen unsurlardan birisi bireyin sosyal geçmişidir. Bunun yanında aile ilişkisi, ailenin ekonomik durumu, bireyin içinde yer aldığı sosyal kültürel çevre, kariyer seçimini etkileyen diğer unsurlardır.

Yapılan araştırmalar aile büyüklerinin kariyerleri ile çocukların arzuladıkları kariyerler arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Eğitim düzeyi düşük olan ve beceri gerektirmeyen işler yapan kişilerin çocuklarının da aynı düzeyde işleri yapma olasılığı yüksektir. Yönetici ve profesyonellerin çocukları ise daha çok yönetsel ve profesyonel işlere eğilim göstermektedir (Can vd, 1995:166).

Donald E.Super'in 15- 17 yaş arası gençler üzerinde yapmış olduğu araştırmalar sonucunda iş ve meslek seçiminin, bireylerin ailelerinin sosyo-ekonomik düzeyleri, statüleri yanında, kişinin zihinsel yeteneği ve kişilik karakteristiklerinin belirleyici olduğunu ortaya koymuştur (Aytaç, 2005:92).

Sosyal geçmişe dayalı diğer bir faktör, bireylerin işletme seçimiyle ilgilidir. Bireyin iş seçimi iş aradığı sıralarda bir işin hazır oluşudur. Alternatifler hakkında mevcut bilginin miktarı da önemli bir faktördür. Günümüzde bireyler bir meslek edindikten sonra çalışma yaşamına başlamakta bazı koşulları da yerine getirmek durumundadırlar. Bu koşulların özelliği ile bireyin kendi nitelikleri arasındaki uyum da bu seçimi etkilemektedir. Örneğin bireyin çalışma yaşamına başlayacağı sıralarda, işe alımların yapıldığı bir işletmeyi tercih etmek durumundadır. Bu durum da bireyin seçimini etkileyen bir unsurdur (Çalık ve Ereş, 2006:59).

4.2.2. Kişisel Faktörler

Kariyer seçiminde kişilik önemli rol oynar. Kişilik, bireyin benliği ve sosyal dış dünyası arasındaki karşılıklı ilişkisi sonucu oluşur. Kişinin arzuları, eğilimleri, biyolojik

gereksinimleri ve hatta geldikleri ırklar veya coğrafi bölgeler yanında dış dünyanın alışkanlıkları, aile çevresi, ekonomik düzey, hukuksal ve ahlaksal kural, yasa ve ilkeler de kişilik üzerinde etkide bulunur. (Aytaç, 2005:95). Anne Roe' un araştırması, çocukluk dönemi boyunca gelişen sosyal anlaşma arzusunun, kariyer seçimini önemli derecede etkilediğini ortaya koymaktadır. Çocukluk dönemi boyunca aileleri tarafından özen gösterilen bireyler insan yönelimli işlere yönelirken, aileleri tarafından özen görmeden büyüyen kişilerde teknik nitelikli işlere eğilim gösterilmektedir (Can, 1995:166). Bu araştırmaya göre ailenin çocuk yetiştirme biçimi, ev ortamı bireyin meslek ve kariyer seçimini etkilemektedir.

Bireylerin kişisel özellikleri ve kariyer seçimi hakkında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardan bazıları şunlardır:

4.2.2.1. John Holland' ın Mesleki Tercih Modeli

Holland'a göre bireyin değerleri, gereksinimleri ve motivasyonunu içeren kişiliği, kariyer seçiminde önemli bir etkidir.

John Holland'ın meslek tercih teorisi üç temel özellik içermektedir. İlk olarak Holland, insanların farklı mesleki tercihlerinin bulunduğunu tespit etmiştir. İkincisi kişilikleriyle uygun işlerde çalışanlar, uygun olmayan işlerde çalışanlara göre daha başarılı ve daha mutludurlar. Üçüncüsü ise insanlar arasında doğuştan gelen kişilik farklılıkları mesleki ilgilerini de belirlemektedir (Aytaç, 2005:97).

Holland altı kişilik tipi ve bunların mesleki eğiliminden bahsetmektedir (Çalık ve Ereş, 2006:60).

Gerçekçi: Gerçekçi kişiliğe sahip olanlar; hüner, güç, koordinasyon gerektiren, fiziksel etkinlikleri içeren mesleklere yönelirler. Bu kişiler genel olarak açık mekânlarda, bedenlerini veya çeşitli el araçlarını ve makineleri kullanarak bir şeyleri tamir etmeyi, inşa etmeyi, üretmeyi seven mekanik ve atletik yetenekleri olan kişilerdir. Bu kişiler makine mühendisliği, inşaat mühendisliği, makine operatörlüğü, elektrik teknisyenliği, şoförlük, üretim planlamacılığı, çiftçilik gibi işlere yatkındırlar.

Sanatkâr: Kendini ifade etmeyi, sanatsal yaratıcılığı seven, duygusal, bağımsız, hassas kişilerdir. Bireysel etkinlikler sergilerler. Yöneldiği meslekler ise müzik, sanat, yazarlık, şairlik, reklam, drama, tiyatro-sinema sanatçılığıdır (Aytaç, 2005:97).

Araştırmacı: Araştırmacı tipler, akademik ve bilimsel alanlara eğilimlidirler. Araştırmacı kişiler genel olarak problemleri gözlemlemeyi, öğrenmeyi, araştırmayı, analiz etmeyi seven, matematiğe veya bilimsel araştırmacılığa yetenekleri olan kişilerdir. Bu kişiler, biyoloji, fizik, kimya, matematik, tıp, mühendislik gibi alanlara yatkındırlar.

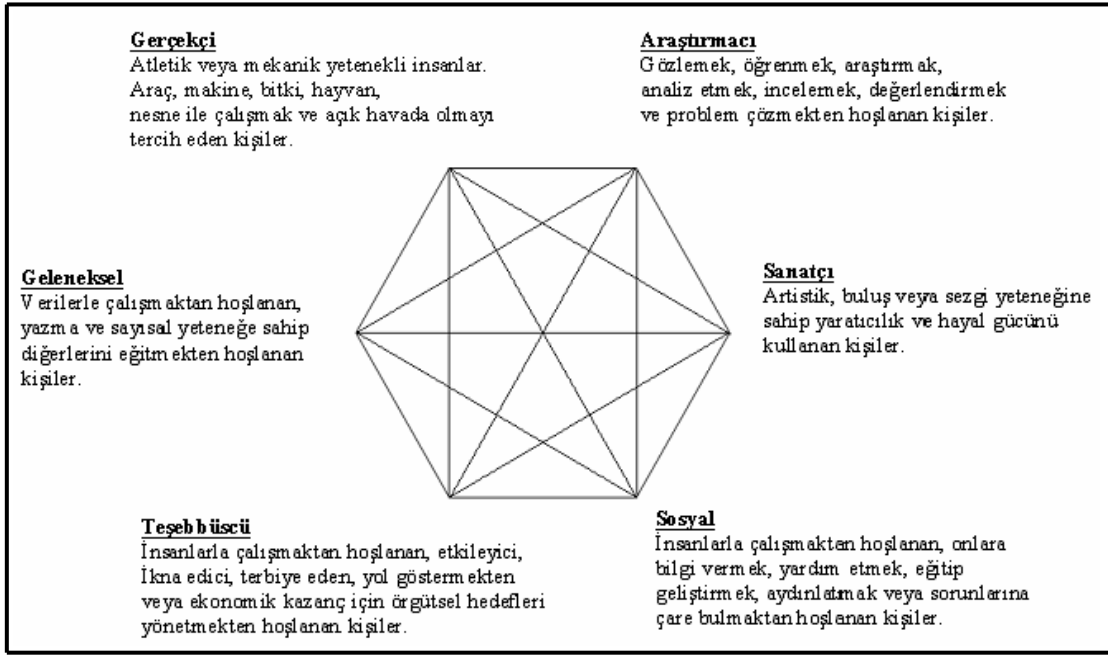
Girişimci: Güç ve statü elde etmek için diğerlerini etkilemeye yönelik eylemleri içerir (Can vd, 1995:167). Birlikte çalıştıkları kişilere etki etmeyi ve yönlendirmeyi seven, liderlik ve konuşma yetenekleri olan kişilerdir. Bu kişiler satış temsilciliği, yöneticilik, işletmecilik, satın alma gibi alanlara yatkındırlar.

Sosyal: Bu gruptaki kişiler genellikle başkalarıyla birlikte çalışma ve onlara yardım etme eğilimindedirler. İletişim ve insan ilişkileri becerileri gelişmiştir. Girişken, neşeli, başarılı ve davranışlarında ölçülüdürler. İnsanları bilgilendirme, bilinçlendirme, eğitme, geliştirme tedavi etme yönünde çalışırlar. Mekanik veya bedensel becerilere dayalı işlerden pek hoşlanmazlar. Bu kişiler öğretmenlik, eğitmenlik, danışmanlık, psikoterapi, avukatlık, sağlık hizmetleri gibi alanlara yakındırlar.

Geleneksel: Geleneksel tipler, detaylı kuralları veya önceden belirlenmiş bir planı uygulamaya eğilimlidirler. Ölçülü ve uyumlu davranış gösterirler. Sayısal işler, kırtasiye işlerinde, planlı, kurallarla düzenlenmiş faaliyetlerde başarılı olurlar. Bu kişiler büro işlerine, muhasebe, kayıt memurluğu, hâkimlik, bankacılık, vergi uzmanlığı gibi alanlara yatkındırlar.

Holland' ın kişilik ve kariyer ilişkisine dayalı bu teorisi, bireylerin; baskın, ikincil ve üçüncül özelliklerinin tanımlanmasında kullanılmaktadır. Holland' a göre benzer mesleklere sahip kişiler, benzer gelişim sürecine sahiptirler ve aynı işlere yönelirler. Ayrıca bireyler kişiliklerine uygun bir iş seçerek daha başarılı ve mutlu olmaktadır (Çalık ve Ereş, 2006:61).

Holland mesleki eğilimli kişilikleri altıgen olarak ifade etmektedir. Holland' a göre altıgen şeklindeki iki alan birbirine ne kadar yakın ise o kadar birbirine uygundur. Bitişik kategoriler tamamen benzeşmekte, zıt taraflar, köşeler ise birbiriyle hiç benzeşmemektedir. Örneğin Gerçekçi ile Araştırmacı, Teşebbüsçü ile Sosyal Eğilimler birbirine benzemekte ancak Teşebbüsçü ile Araştırmacı, Sanatçı ile Geleneksel eğilimler birbiriyle hiç benzeşmemektedir (Aytaç, 2005:98). Bu durum aşağıda Şekil 2 üzerinde gösterilebilir.



Şekil 2 Holland'ın Mesleki Tercih Şeması (Aytaç, 2005:99)

4.2.2.2. Edgar Schein' in Kişisel Değerler Dengesi

Edgar Schein' in yapmış olduğu araştırmadaki amaç bireylerin kariyer seçimlerinin arkasında yatan nedeni bulmaktır. Yapılan bu araştırmada birçok kişiyi kariyerleri sırasında yöneten belirli davranış şekillerinin hayatın ilk yıllarında oluştuğu fark edilmiştir. Bu davranış şekilleri gereksinimlerin ve güdülerin bir bileşiminden meydana gelir ve insanın birkaç ilişkili kariyer tipinde seçim yapmasını sağlamaktadır. İhtiyaç ve güdülerin bileşiminden meydana gelen değer kümeleri, bir insanın iş tecrübelerini yönetebilmekte, dengelemekte ve tamamlamaktadır. Böylece kişinin kariyeriyle ilgili seçim yapmasını da kolaylaştırır. Bu durum Kariyer Dengeleri veya Kariyer Çapaları olarak tanımlanabilmektedir. Kariyer Dengesi bir bireyin kendi kendine algıladığı yetenek ve kabiliyetleri, temel değerleri ile güdü ve gereksinimlerinden oluşan bir benlik kavramıdır. Schein, kariyer değerleri kavramını mesleki ben kavramını tanımlamakta kullanmıştır. Bireyin algıladığı yetenek ve kabiliyetler, temel değerler ve en önemlisi kariyer ile ilgili gereksinim ve güdülerin oluşturduğu kariyer değerleri kişinin iş ve hayat deneyimlerinin artmasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Kariyer Değerlerinin üç tamlayanı vardır (Aytaç, 2005:100-101). Bunlar şu şekildedir:

- Kendi kendine algılanan yetenek ve kabiliyetler (Çalışmadaki başarıdan kaynaklanır).
- Kendi kendine algılanan güdü ve gereksinimler (Çalışma ortamında kendini teşhis etme ve başkalarının geri beslemesinden kaynaklanır).
- Kendi kendine algılanan tutum ve değerler (Birey ve işletme kültürü arasındaki etkileşime dayanır).

Schein, kişisel değer kümelerini beş gruba ayırmıştır (Çalık ve Ereş, 2006:63). Bunlar şu şekildedir:

- **Teknik İşlevsel Beceri:** İnsanların kariyer seçiminin teknik yetenek üzerine dayalı olmasıdır. Bu kişiler yapmak istedikleri işin eğitimini alırlar ve başka bir işe yönelmek istemezler. Yaptıkları iş aldıkları eğitimle uyumlu olmalı ve bunun dışına çıkmamalıdır. Örneğin bir mühendisin yalnızca teknik işlerle ilgilenmesi ve idari işleri yapmak istememesi gibi.
- **Yönetimsel Beceri:** Bu grubun öncelikli hedefi, yönetsel yetenekleri geliştirmektir. Analitik yeteneğin ve duygusal yeterliliğin, yönetimin üst düzeyine çıkmak isteyen bireyde yeterince gelişmiş olması gerekir.
- **Güvenlik-istikrar:** Çoğu insan için iş güvenliği oldukça büyük önem taşır. Gelecekte karşılaşılabileceği tehlikelerden sosyal güvenlik aracılığıyla korunmak, emekliliğe ayrıldığında da bu korunmayı sürdürmek isterler. Bu değere sahip kişiler, kariyer seçiminde buna dikkat ederler. Bazı çalışanlar güvenliğin genelde sürekli istihdam güvencesi sağlayan kamu sektöründe iş sahibi olmak şeklinde tanımlarlar.
- **Yaratıcılık:** Yeni ürün üretmek, bilgi ve becerilerini yaratıcılıkla işletme amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmak ve bunu kendi başarılarını kişisel servetleri olarak görmektedirler.
- **Otonomi-Bağımsızlık:** Bazı insanlar bir işletmenin çalışanı olmak yerine bağımsız ya da küçük bir işletmenin elemanı olarak çalışmak isterler. İşletme sınırları altında çalışmanın zor olduğunu düşünerek işlerini danışman olmak ya da kendi işlerini kurmak için bırakabilmektedir.

4.2.2.3. Carl Gustav Jung' ın Kişilik Tipolojisi

Kişiliğin temelinde ilkel, doğuştan ve bilinç dışı nitelikler olduğunu ifade etmektedir. Kişilik bilinçli ya da bilinç dışı tüm duygu ve düşünceleri kapsar. Jung'a göre kişilik gelişimi kalıtsal temellere bağlıdır ve kişilik gelişiminde amaç, benliğin oluşumudur (Aytaç, 2005:111).

Jung kişiliği dört boyutta incelemektedir. Bunlar şu şekildedir:

- **İçe dönüklük- Dışa dönüklük:** Bireyin iç dünya ile dış dünya arasındaki tercihini belirler. İçe dönük insanlar duygusal, utangaç, çekimser, yalnız çalışmayı seven insanlardır. Dışa dönükler ise girişken, sosyal, konuşarak sorunlarını çözen kimselerdir.
- **Duygu- Sezgi:** Bireyin çevresindeki dünya hakkındaki bilgileri nasıl elde ettiğini belirler.
- **Düşünme- Hissetme:** Bireyin Kararlarında objektif kriterler ve mantık ile subjektif kriterler ve hisler arasındaki tercihini gösterir.
- **Hüküm verme- Algılama:** Bireyin daha düzenli bir yaşam tarzı ile daha esnek bir yaşam tarzı arasındaki tercihini belirler.

5. KARIYERDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Bireylerin kariyerleri boyunca yaşadıkları bazı sorunlar kendi özel yaşamlarıyla ilgilidir. Bunlar bireyin cinsiyeti, medeni durumu, ekonomik durumu ve birden çok alandaki uzmanlıkların olması kariyer yaşamını olumsuz yönde etkiler. Bireyin özel yaşamından kaynaklanan kariyer sorunları aşağıdaki gibidir.

5.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Erkeklerin egemen olduğu iş dünyasına günümüzde kadınların da katılması hem devlet hem de toplum tarafından desteklenmektedir. Kadınların eğitim seviyelerinin yükselmesi de çalışma yaşamına kadınların girişini hızlandırmıştır. Kendi parasını kazanan kadınların olması kadınlara yeni sorumluluklar yüklemekte ve iş ile birlikte kadınları stres altında olmasına sebeptir.

Günümüzde çalışan kadınların sayısı artmakla birlikte kadın yöneticilerin sayısı da giderek artmaktadır. Ancak kadın yöneticilerin işletmenin üst düzey yönetime gelmesinde birtakım sorunlar bulunmaktadır. Bu nedenle bayan üst düzey yönetici sayısı belirgin bir şekilde erkek yönetici sayısına oranla çok az olduğu görülmektedir (Çalık ve Ereş, 2006:67).

Öncelikli olarak erkek meslektaşları tarafından kabul edilmeme ile karşılaşılır. Kadınların ailevi sorumlulukları, özellikle çocuklar ile ilgili toplumsal beklentiler, kadınların enerjilerinin bir kısmını bu alanlara kaydırmalarını gerektirmektedir. Kadınların bu sorumluluklarını yerine getirerek de kariyer olanaklarından yararlanması, yine işletme kültürünün olumlu yansımaları ile mümkündür (Özden, 2008:309).

Kadınların evli, çocuk sahibi olması ve iş hayatında da kariyer hedeflerini gerçekleştirme arzusu günümüz kadınlarını oldukça yıpratmaktadır. Özellikle iş hayatında erkeklerin hakim olması ve toplumda kadınların öncelikli görevlerinin ailesine karşı sorumluluklarından oluşması nedeniyle kariyer hedefleri ikinci plana itilmektedir.

Kadının aile yaşamındaki rolü ve sorumluluğu, mesleğinde terfi ettirilme imkânını da kısıtlamaktadır. Bu eğilim bugün birçok işletmede kadınlara yönelik ayrımcılığın esası olan ‘Cam Tavan’ kavramını ortaya çıkarmaktadır. Cam Tavan, işletmelerde tepe yönetim pozisyonu için kadınlara konulan keyfi bir engel olarak tanımlanmaktadır. Bununla da iş yaşamında üst düzeylere tırmanan kadınların tepe noktalarda engelle karşılandıkları, ‘tavana’ vurdukları anlatılmaya çalışılmaktadır. Birçok kadın bu durumdan şikâyetçidir. Bu tavan kırılması oldukça zor bir engel olarak görülmektedir. Zira çok az kadın bugün işletme içinde tepe yönetime ulaşabilmektedir (Aytaç, 2005:263-264).

5.2. Ay Işığı Sorunu

Ay ışığı sorunu düzenli istihdam içinde çalışan kişinin çalışma saatleri dışında başka bir işte çalışması durumunda ortaya çıkan bir sorundur. Ay ışığı sorunu ilk olarak çalışanların mevcut işlerini kaybetme ihtimaline karşı ek işleri bir güvence olarak görmeleri ve maddi anlamda ikinci bir gelire sahip olarak gereksinimlerini karşılamak istemelerinden ortaya çıkmıştır (Okakın, 2008:145).

Bir lise öğretmenin kendi hesabına özel ders vermesi gibi ya da bir bilgisayar programcısının evde program yapıp satması gibi.

Ülkemizde birçok kişi yeterli gelir elde edememe nedeniyle sahip oldukları bilgi birikimleriyle ek iş yapmaktadır. Çalışanların ikinci görevlerde bulunması iş sadakatini azaltacağı düşüncesiyle kamu sektöründe çalışan görevlilerde yasaklanmıştır.

Ay ışığı sorunu, bireyin özellikle asli işinde harcaması gereken enerji ile ortaya koyması arzulanan performansını diğer iş ya da işlerde kullanması nedeniyle işletme üyesi bireylerde, düşük performansa, işe devamsızlığa, iş sadakatinden taviz vermeye yol açmaktadır. Böyle bir sakınca, bireylerin kariyer ilerlemelerinde başarısızlık nedenidir (Şimşek vd, 2004:196).

5.3. Çift Kariyerli Eşler

Kariyerle ilgili olarak sık karşılaşılan sorunlardan biri de çift kariyerli eşler olarak bilinen, her iki çalışan eşin de kendi kariyerleri ile ilgili hedeflerinin yarattığı sorunlardır. Çift kariyerlilik her iki eşinde kendi kariyerinin peşinde koşması şeklinde tanımlanabilir (Okakın, 2008:145).

Giderek daha çok sayıda kadının çalışma hayatında yer alması, işletmelerde çift gelirli ve çift kariyerli eşlerin sayısının da artmasına yol açmıştır. Çift gelirli aile her iki eşin de çalıştığı aile modelidir. Eşlerden sadece biri (bu genellikle erkek olmaktadır), kariyer elde etmek için uğraşırken, kadın ise işi sadece para getiren bir uğraş olarak görür. Çift kariyerli aile ise çift gelirli ailenin özel bir biçimidir. Her iki eş de kariyer sahibidir ve kariyerine bağlılıkları güçlüdür. Çift kariyerli aileler çift gelirli ailelerden farklı olarak daha yüksek nitelikli ve daha yüksek gelir sahibidirler. Kariyer sorumluluklarına ek olarak bir aile yaşamını da birlikte sürdürürler (Aytaç, 2005:271).

Çift kariyerli eşler kendi içinde farklı gruplara ayrılabilirler (Çalık ve Ereş, 2006:68). Bunlar şu şekildedir.

- Aynı işletmede aynı kariyerleri izleyen eşler: Bir okulda eşlerin öğretmen olarak çalışması gibi,
- Aynı işletmede farklı kariyerleri izleyen eşler: Eşlerin. Bir üniversitenin farklı fakültelerinde öğretim üyesi olarak çalışması gibi,

- Farklı işletmede farklı kariyeri izleyen eşler: Eşlerden birinin bir fabrikada mühendis, diğerinin bir okulda öğretmen olarak çalışması gibi,
- Farklı işletmelerde aynı kariyeri izleyen eşler: Farklı fabrikalarda endüstri mühendisi olarak çalışan eşler.

Çift kariyerli eşlerde, eşlerden birisinin kariyerine öncelik verilmesi yolu seçildiğinde bu genellikle erkek olmaktadır. Bu durum kadınların kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları bir başka sorundur. İşletmeler çift kariyerli eşler sorununun çözümüne, her iki eşe de mesleklerine uygun kariyer olanakları sağlayarak katkıda bulunma yoluna gidebilmektedir (Özden, 2008:309-310).

5.4. Çift Kariyerlilik

Kariyerdeki bir diğer sorun ise bir kişinin aynı anda iki kariyere birden sahip olmasıdır. Özellikle birden fazla işte çalışan kişiler açısından her iki iş de belli bir uzmanlık ve tecrübe gerektiriyor ise ve her ikisi de bireye unvan, statü ve kariyer sağlıyorsa bu kişilerin çift kariyerli olduğunu söylemek mümkündür (Aytaç, 2005:276).

Her iki kariyer basamağında ilerlemek yerine ilgi duyulan, hedeflenen bir kariyer basamağında ilerlemek, bireyin karşılaştığı zorlukları engellemeyerek, iş tatmini ve motivasyonu artıracaktır.

5.5. Kariyer Dönemi Sorunları

Çalışanlar kariyerler süresince çeşitli sorunlarla karşılaşır. Bunların bir kısmı kendisi ile ilgili sorunlar olabileceği gibi çalışma ortamından kaynaklı sorunlarda olabilir. Dönemler itibariyle bireylerin karşılaşılabileceği sorunlar şu şekildedir:

5.5.1. Başlangıç Dönemi Sorunları

Çalışma hayatına ilk başlayan kişi oldukça hevesli ve kararlı bir şekilde kariyer hedefini belirlemeye çalışır. Başarılı olmak isteği bu dönemde çok belirgin olarak görülmektedir. Ancak zaman içinde okul eğitimi süresince aldığı teorik bilgilerin çalışma hayatında pek işe yaramadığını görmeye başlaması ile birlikte işi sıkıcı bulmaya başlayacak ve büyük ümitte planladığı kariyer hedeflerine varamayacağını

hissedebilecektir. Bu durum kişi açısından tam bir hüsrana uğramak olarak adlandırılabilir. Bu dönemde işe başlamasında sonra gerçekleştiremediği planları, kendisinde kariyer şoku sendromunu olarak ortaya çıkarır (Aytaç, 2005:277) .

Özellikle işsizlik oranının yüksek olduğu ölkemizde üniversitede alınan eğitim ile ilgili meslek sahibi olunabildiği gibi farklı alanlarda da çalışılabilmektedir. Bu durumda da alınan eğitimler dışında yapılan görevler çalışan kişide umutsuzluğa neden olmaktadır.

Diğer bir engel ise bu dönemde bireyin çeşitli bürokratik engeller nedeniyle üst yönetim ile iletişim kopukluğu yaşaması, kendini kanıtlama çabası içinde olan bireyi olumsuz yönde etkilemektedir (Özden, 2008:311).

5.5.2. Kariyer Ortası Sorunları

Kariyer ortası artık çalışanın belirli deneyim ve bilgi kazanımından sonraki döneme denilmektedir. Bu dönemde karşılaşılan sorunlardan kariyer düzleşmesi (platosu) ile Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesidir. Bunlar şu şekilde açıklanmaktadır:

5.5.2.1. Kariyer Düzleşmesi (Platosu)

Kariyer Düzleşmesi (platosu) kişinin kariyerinin herhangi bir aşamasında terfi olanaklarının geçici ya da kalıcı olarak azalması durumunda görölmektedir.

Kariyer Düzleşmesi kavramı, bireyin daha fazla yükselme olasılığı bulunmayan ya da çok az olan bir kariyer basamağında bulunmasını ifade eder. Kariyerin düzleştiği bu noktada birey; umutsuz, beklentisiz, tepkisiz, heyecansız bir ruh hali içindedir (Özden, 2008:311).

Bireyin yeteneklerindeki eksikliklerden, performansındaki düşüşten veya emeklilik yaşına yaklaşması gibi kişisel nedenlerden kaynaklanabileceği gibi teknolojik nedenlerden veya işletme politikalarındaki değişiklikler gibi farklı nedenlerden de ortaya çıkabilir.

Çalışanların kariyer platolarına girmeleri işletmeler açısından birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Kariyerlerinde hiyerarşik ilerleme olasılığı zayıflayan bireylerin performansları düşmekte ve kariyerin düzleştiği noktada umutsuz, beklentisiz tepkisiz ve heyecansız bir ruh hali içine girmektedir (Okakın, 2008:143). Kariyer

Düzleşmesi dört temel nedenden kaynaklanabilmektedir (Aytaç, 2005:280). Bunlar şu şekildedir.

- İlerleme veya yükselme olanaklarının azlığı,
- Transfer ve yükseltme ölçütlerinde değişim,
- Rekabet ve stres,
- Orta yaş krizleri gibi nedenlerdir.

Kariyerinde ilerleme imkânlarının olmaması nedeniyle bireyler iş hayatlarında kendilerini geliştirmek istememektedir. İş hayatından herhangi bir beklentisi olmaması çalışanların düşük performansla çalışmasına neden olur. Kamu sektöründe çalışanların belli bir kademeye kadar ilerlemesi sağlanır. İlerleyeceği en son noktaya gelen birey çalışma şekilleri rutin olmakta, yenilenen mevzuat ve teknik gelişmeleri takip etmemektedir.

Durgunlaşmış bir personel bazı şeylere teşvik edilmelidir. Mesela, gelişimsel fırsatlara, eğitim kursu içeren olaylara katılması sağlanmalıdır. Bu katılımlar personeli daha zor yerlere atanmasına hazır hale getirebilir. Durgunlaşmış personel, belki neden bu duruma düştüklerini anlamalarına ve bu problemler ile nasıl baş edebileceklerine yardımcı olabilecek bir danışmana gereksinim duyabilirler (Noe, 1999:364).

5.5.2.2. Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi (Yetenek Demodeliği)

Demodelik, personelin yeni iş süreçleri hakkındaki yeni bilgileri, teknikleri ve teknolojiyi bilmemesinden dolayı yetkinliğinin azalmasıdır (Noe, 1999:364).

Bireyin yaşlanması bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesine neden olabilir. Bunun yanında teknolojik gelişmelere ayak uyduramayan bireyin mevcut beceri ve yeteneklerinin değersiz veya kullanışsız hale gelmesidir (Özden, 2008:312).

Demodelikten kaçınmak için yapılabilecekler şunlardır (Noe, 1999:365-366):

- Personel bilgi ve fikir alışverişi imkânı sağlanmalıdır.
- Personel erken terfi imkânına sahip olmalıdır.
- Personeli çalışmaya ve kendilerini geliştirmeye sevk eden görevler verilmelidir.
- Yaratıcı fikirler, tavsiyeler, müşteri memnuniyeti hususundaki çalışmalar ve ürün tasarımları ödüllendirilmelidir.

- Personeler, konferanslara katılma, gazete ve dergilere abone olma veya üniversite veya teknik okullarına vb. yerlerde düzenlenen kurslara düşük ücretle veya bedava katılma gibi fırsatlar tanınmalıdır.
- Personel, yüz yüze veya sanal ortamda problemlerini tartışmak ve yeni fikirler üretmeye yönelik faaliyetlere katılmaya teşvik edilmelidir.

Ayrıca çalışanların kendilerini geliştirmesine yardımcı olan kurslar, seminerler ve eğitim programları ile bu sorunun aşılmasına destek veren işletmeler yetenek demodeliği sorunundan kurtulabilmektedir (Okakın, 2008:144).

5.5.3. Kariyer Sonu Sorunları

Kariyer sonu sorunlarından en önemlisi emekliliktir. Emeklilik, iş ve iş rolünü bırakmak ve işsiz bir hayata geçiştir. Emeklilik ile birey duygusal, maddi ve sosyal olarak birçok sıkıntılı dönemlerden geçmektedir.

Emeklilik ülkemizde ve gelişmiş birçok ülkede 65 yaş kabul edilmiştir. Yaşın ilerlemesiyle oluşan fonksiyonlardaki bozulmaları yanında üretici olmamanın kabullenilmemesi, bazen bireylerin olumsuz davranışları sergilemesine de yol açabilir. Yaşlanma, becerinin yitimi ve işin kaybı düşüncesi, bireyleri bir boşluk içinde bırakacaktır (Aytaç, 2005:286).

Bunun için işletmeler çeşitli faaliyetlerle yaşlı personelin gereksinimlerini karşılayabilirler. İlk olarak çalışma saatlerinde esneklik sağlama, yaşlı işçilere daha az çalışma, seyahat etme, hasta eşi ile ilgilenme gibi imkânlar verir. İkinci olarak araştırmalar, işletme destekleyici eğitim zirvelerini, 40 yaşında kabul etme ihtimalinin daha fazla olduğunu gösteriyor. Modası geçmiş teknikleri bırakıp yeni teknolojiye hazır olmak için eğitim gerekliliği işletme tarafından yaşlı çalışanlara anlatılmalıdır. Üçüncüsü, yaşlı personele uzun vadeli sağlık ve yaşlılık bakımını gerektiren yardım isterler. Dördüncüsü, yaşlı personelin yeni işlerine, yeni kariyerine ve de açık olarak sorumlulukları tespit edilmemiş, daha az güvenli pozisyonlara geçişlerinde yardımcı olabilmek için danışmanlık yapmak ve tavsiyelerde bulunmak önemlidir (Noe, 1999:377).

Bu dönemde işletmelerin bireyleri emekliliğin hayatın ve çalışmanın sonu olmadığı konusunda bireyleri ikna etmektir. İşletmenin sağlayacağı programlarla bireylerin emekliliğe geçiş süreci kolaylaşacaktır.

6. KARIYER ENGELLERİ

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).

Kariyerin çeşitli aşamalarında engellerden bazıları gözden düşme, işten çıkarılmak, stres ve tükenmişlik ve engellenme gibi sorunlardır. Bunlar şu şekildedir:

6.1. Gözden Düşme

Gözden Düşme, çeşitli nedenlerle motivasyonunun azalması sonucu işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi veya orta kademedeki durağanlığa girmesi durumudur. Kişilerarası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsı, çevreye karşı kötü muamele, işverene aşırı bağlılık, uyumsuzluk ve yeteneksizlik bu durumun başlıca nedenleri olarak gösterilmektedir (Özden, 2008:313).

Kamu kurumlarında çalışan devlet memurlarının görevleriyle ilgili işledikleri suçlardan dolayı bir alt göreve verilmesi, kademe ilerlemesinin durdurulması bireyin çalışma motivasyonunu azaltmaktadır.

Emekliliğin yaklaşması ile birlikte, bazı bireylerde artık işletmenin eskisi kadar kendisini önemsemediği, görüşlerine değer vermediği psikolojisi oluşabilmektedir. Bu psikolojinin hâkim olduğu bireyin işe ve işletmeye katkısı azalmaktadır. Bu psikolojiye sahip bireylere, kendilerinin işletme için hala önemli oldukları hissini verebilmek bu sorunu azaltmaktadır (Erdoğan, 2003:25).

6.2. İşten Çıkarılma

Bazı bireyler için işten çıkarılma kariyerlerinin sonu anlamına gelmesi ya da çalışan bireyin isteği dışında işinden ayrılmak zorunda kalmasıdır. İşten çıkarılma bireyin performans düşüklüğünden dolayı işverenin haklı bir nedenine dayanarak işten çıkartılması şeklinde olabilir.

İşletmenin küçülmesi ile işten çıkartılmalarda çok yaygındır. Günümüzde birçok işletme, küresel ekonominin rekabet şartlarına ayak uydurmak ve işletme verimliliğini arttırmak için küçülmeyi seçmiş durumdadır (Aytaç,2005:291). Bu durumda çalışanların bir kısmı işsiz kalabilir.

İşten çıkarılan çalışanlarına işletmeler yeni iş olanakları için yardımcı olmalı bunun yanında işsiz kalan bireylerin kendi yetenek ve kabiliyetleri doğrultusunda daha iyi iş olanakları da bulması mümkündür.

Kamu sektöründe çalışanın iş güvencesi vardır. Devlet memuru göreviyle ilgili önemli bir suç işlemediği surette işten çıkarılamamaktadır. Bireyin çalışma motivasyonu işten atılacağı korkusuyla azalmamaktadır. Günümüzde kariyer engeli olarak özel sektör çalışanlarının işyerinin kapatılması yada küçülmeye gitmesi gibi nedenlerle işten çıkarılması durumlarında daha yaygın olarak görülmektedir.

6.3. Stres ve Tükenmişlik

Stres terimi genellikle bireyde sıkıntı yaratan olaylar karşısında yaşanan bir tepki süreci olarak tanımlanmaktadır. Çalışma yaşamı sürecinde birey, işletme ya da diğer nedenlerin etkisi ile 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 en hafif etkisi ile bireyin performansında belirgin bir düşüşe yol açar. Daha ileri aşamada birey duyarsızlaşır, tepkisizleşir, işle ilgili motivasyonu kalmaz. Son aşamada birey duygusal açıdan tükenir. Bireyin artık hiçbir şeye karşı isteği kalmamıştır, aşırı gergindir ve işe gitmek istemez. Sıkıntı, çok fazla çalışmak, çok az çalışmak, stres, zaman hassasiyeti, yoğunlaşma zorluğu, kendine güven azlığı ve içe dönüklük tükenmişlik konusunda dikkat edilecek konulardır (Özden,2008:314).

Tükenmişlik, uzun süreli ve azalmayan kronik stres sonucu bireyin enerjisini ve neşesini zaman içerisinde kaybetmiş olması olarak tanımlanabilir. Bir başka ifade ile tükenmişlik; fiziksel, duygusal, zihinsel bitkinlik olup çalışanların yaptığı işten beklediği tatmini bulamaması sonucu meydana gelir. Kişinin beyninin, vücudunun, ruhunun yavaş yavaş erozyona uğramasıdır. Ancak başka bir açıdan bakılacak olursa bu

duygu kişinin gerçek haline geri dönmesi için bir çağrı veya içindeki enerji ateşini tekrar canlandıracak bir kıvılcım olarak da değerlendirilebilir (Yılmaz, 2006:48).

İşletmelerde bireylerin tükenmişlik duygusu içine girmesini önlemek için, yöneticilerin yapabileceği değişimlerden bazıları şunlardır (Aytaç, 2005:294-295).

- Stres dolu iş saatlerini azaltmak, kişisel gelişme ve dinlenme için tanınan süreleri çoğaltmak.
- Örgütsel esnekliği arttırmak.
- İş koşullarını düzeltmek.
- Ödül dağıtımını gözden geçirmek.
- Kararlara katılımını arttırmak.
- İşin yoğun olduğu dönemlerde ek personel ve donanım sağlamak.
- Kişiler arası ilişkileri düzenlemek ve iletişimi arttırmak.
- Üst yönetimin desteğini sağlamak.
- Kişileri yeni görevlere atamak, iş değişikliği oluşturmak.
- İşle ilgili kişinin gerçekçi beklenti ve hedeflerini geliştirmek.
- Kişisel gelişme ve danışmanlık gruplarına katılımı sağlamak.
- Monotonluğu azaltmak.

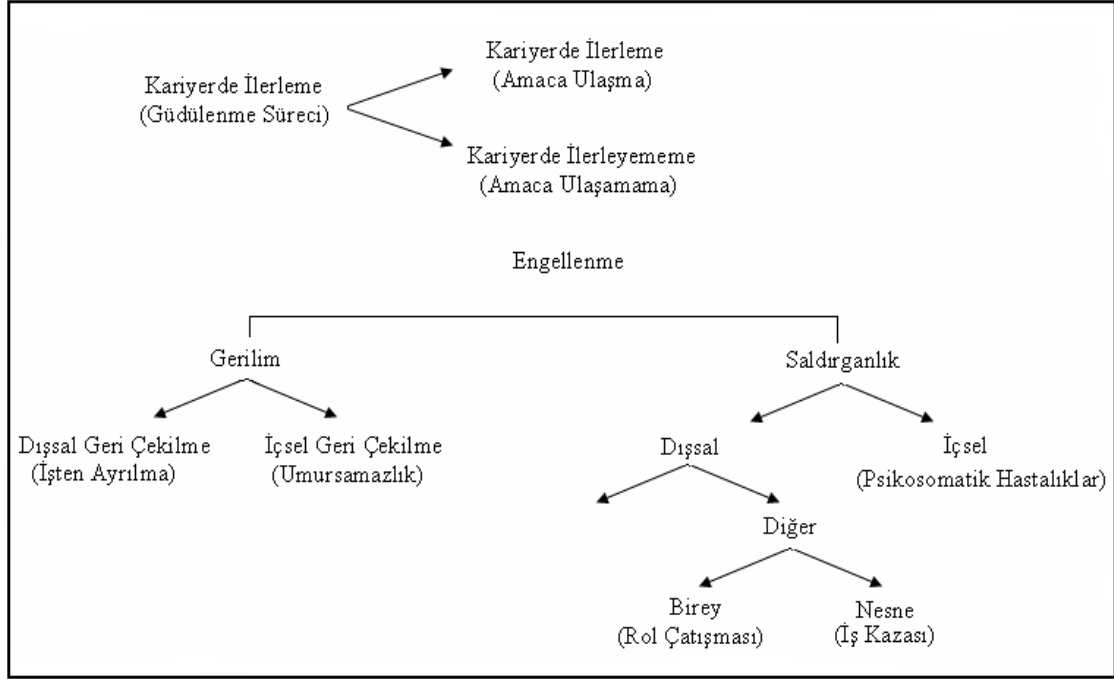
Bu nedenle yönetim, kişilik yapısı itibariyle stresli olan kişilere yönelebilir. Kariyer geliştirme ve planlamalarında sosyal destek sağlayacak hizmetler ve danışmanlık eğitimi programlarıyla bireye stresle mücadele etmelerini öğretebilir.

6.4. Engellenme

Örgütsel açıdan engellenme kavramı, bireyin gereksinimlerinin giderilmesinde birtakım engellerle karşılaşılması olarak tanımlanmaktadır (Çalık ve Ereş, 2006:73). İşletmede çalışan bireyin kariyer beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda bireyde engellenme meydana gelir.

Birey işletmede çalışması durumunda çalışmalarının karşılığını alabiliyorsa işletmede kalmaya devam eder ancak çalışan işletmeye beklentilerinin karşılığını alamıyorsa işten ayrılması gibi sonuçlarla karşılaşılır.

Kariyer gereksinimi ve beklentisi içinde olan bireyin amacına ulaşamaması bir diğer ifade ile engellenme sonucunda bireyde oluşan olumsuz gelişmeler aşağıda Şekil 3 de gösterilmiştir (Aytaç, 2005:297).



Şekil 3 Engellenme Sonucu Bireyde Oluşan Olumsuz Gelişmeler (Aytaç, 2005:297)

Yukarıdaki Şekil’3 de kariyerinde ilerleyemeyen yani kariyerinde engellenen birey gerilim ve saldırganlık yaşamaktadır. Gerilim içersindeki birey ya işten ayrılmakta yada bu durumu umursamamaktadır. Saldırganlık duygusu içerisinde içsel olarak birey psikolojik rahatsızlıklar geçirmektedir. Dışsal olarak da birey rol çatışması yaşar hem de iş kazası geçirebilmektedir.

Çalışanın işten ayrılması işverenin istediği bir sonuç değildir. Yeni çalışan temini, eğitimi zaman ve maliyetli sonuçlar doğurur. Bu nedenle bireyin engellenme duygusuna kapılmaması için işletmenin bireyin beklentilerini anlaması gerekir. Bireyin kariyerinde ilerleyebilmesi işletmede yapılacak kariyer planları ve önceden belirlenmiş kariyer yolları ile mümkün olmaktadır.

Diğer bölümde kariyer planlaması, kariyer geliştirme, kariyer yönetimi ve türk kamu yönetiminde kariyer kavramlarına değinilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER PLANLAMA, KARİYER GELİŞTİRME, KARİYER YÖNETİMİ ve TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE KARİYER

Kariyer kavramı bireylerin iş hayatlarında kendilerine belirledikleri hedeflere ulaşma süreçleri ve bu süreçte uyguladıkları programlarla gelen deneyimler kariyer yapılanması açısından büyük öneme sahip olup bireyin hedeflerinin ve kullandığı yöntemleri çok önemlidir. Bu durumda iki önemli kavram olan kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramları ortaya çıkar. Bireylerin kariyer planlarının çalıştıkları kurumların kariyer geliştirme programlarıyla denkleştirilip desteklenmesine de kariyer yönetimi denilmektedir (işletme.biz, 2009). Aşağıda bu kavramlara yer verilecek ve Türk kamu yönetimi açısından kariyer kavramına değinilecektir.

1. KARİYER PLANLAMA

1980'li yıllardan sonra iş çevrelerinde, işletme yapılarında ve iş gücü yapısında ortaya çıkan değişim, işletmelerin ayakta kalabilmesi ve başarılı olmasında önemli olan insan kaynaklarını geliştirmek için yeni imkânlar araştırılmasına neden olmaktadır. Kariyer planlaması, bu olanakları işletmelere sağlamada ve birey-işletme uyumunda işletmelere yardımcı olmaktadır (Özgen vd., 2005:203).

Kariyer planlaması kavramı insan hayatında lise çağlarında başlamakta ve tüm hayatı boyunca devam etmektedir. Lise yıllarında bireyler gelecekte nasıl bir işte çalışmak istediklerini düşünerek kariyer planlamasına başlangıç yapmış olur ve bu düşünce ile eğitim hayatına başlar ve bu alanda da iş bulursa kariyer planını gerçekleştirmiş olur.

Kariyer planlaması; bireyin yetenek ve ilgilerinin değerlendirilmesini, kariyer fırsatlarının araştırılmasını, kariyer amaçlarının oluşturulmasını ve uygun gelişim aktivitelerini planlanmasını içerir.

Kariyer planlama 3 ayrı gelişim süreci sonucunda oluşmuştur (Balta Aydın, 2007: 49). Bunlar şu şekildedir:

- İhtiyaçlar veya istekler; Motivasyon, ilerleme veya değişim gibi kariyer konularına olan ilginin artması sonucunda oluşmuştur.
- Kariyer düşüncesinin oluşması; Kariyer düşüncesinin ortaya çıkması ve bu konuda işletmelerin kendilerine düşen görevlerin bilincine varması (Hızla değişen istek ve gereksinimlere nasıl cevap verileceği konusunun ele alınmaya başlanması)
- Kariyer planlamanın yerine getirilme yöntemlerin ele alınması; Bireysel ve örgütsel gereksinimlerin nicelik ve nitelik bakımından geliştirilmesi ve birey gereksinimleri ile uyumlaştırılması konusunda yeni metotların geliştirilmesidir.

Birey ve işletme, kariyer planlamanın oluşturulması ve yönetiminde birlikte çalışmaktadırlar. Bu planlama için öncelikle birey veya işletme tarafından bireyin kişisel yetenekleri ve ilgileri belirlenmeli daha sonra iş performansı değerlendirilmeli ve nihayet iş yaşamı boyunca planlanan pozisyonlar için bireye yeterli nitelikleri kazandıracak faaliyetler saptanmalıdır (Şimşek vd, 2004:340).

Kariyer planlaması kişinin; işletmenin geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ilerde üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır (Aytaç, 2005:138).

Kariyer planlaması, kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir. Kariyer planlamanın en temel amaçlarından biri bireylerin edindikleri bilgi birikimi ile geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin gelişmesidir.

Kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması için gereken araçların belirlenmesi sürecidir (Can vd., 1995:168).

Yukarıdaki tanımlar ışığında kariyer planlama şu şekilde tanımlanır. Kariyer planlama, insan kaynağının etkili kullanımı, bireyin yükselme ve eğitim ihtiyacının karşılanması, iş başarısının ve işe olan bağlılığının artırılması için işletmenin hedefleri ile bireyin hedeflerinin birbiriyle uyumlaştırılması sürecidir. Esas amaç bireyin kariyer hedeflerini gerçekleştirmektir. Birey kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmesi için yeterli nitelikler kazandırmaktadır. Bu arada işletmenin hedeflerinin de gerçekleştirildiği görülmektedir.

Bireylerin daha etkin kararlar verebilmesi ve geleceğini daha fazla güvence altına alabilmesi için kariyer planlarının esnek ve gerçekçi tercihler içermesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:169).

Bireyler gelişimlerini sağlayabilmek ve kariyer başarılarını artırabilmek için kariyer planlamanın bireysel, davranışsal ve yapısal boyutları üzerinde durmalıdırlar (Anafarta, 2001:2). Bunlar şu şekildedir:

- Bireysel boyut, çalışan olarak bireylerin kariyer başarıları sağlayabilmeleri için kariyer planlama sürecinin kapsamını oluşturan faaliyetleri yapabilmesi ile ilgilidir. Örneğin, bireyin kariyerinde ilerlemesini hızlandırabilmek, istihdam edilmede kredisini artırabilmek için sertifika programına ve/veya yüksek lisans veya doktora programına katılması gibi.
- Davranışsal boyut, bireylerin zayıf yönlerinin belirleyerek kariyerlerini geliştirmede her şeyi işletmeden beklemeyip bizzat kendilerinin aktif rol almalarının bilincinde olmaları ve sorumluluğu hissetmeleri ile ilgilidir. Örneğin; bireyin kişisel olarak güçlü ve zayıf yönlerini değerlemek için gerekli kişisel analiz kitapları okuması, amirlerinin kendisi hakkındaki görüşlerini alması gibi.
- Yapısal boyut ise işletmelerin örgütsel performanstaki boşlukları kapayabilmesi için çalışanlarına kariyer ilerlemelerinde yardımcı olabilecek olanaklar sağlamalıdır. Örneğin; işletmenin bireyin objektif ve sistematik özdeğerleme yapabilmesi ve işletme içi ilerleme olanakları, mevcut ve olası kariyer yolları hakkında net bilgi sağlayabilmesi amacıyla akıl hocalığı (mentor) ve kariyer danışmanlığı hizmetlerini sunması, kariyer workshopları düzenlemesi gibi.

Kariyer planlamasında yapılabilecek çalışmaları günümüzde insan kaynakları departmanı üstlenmiştir. Kariyer planlaması örgütsel motivasyonu, kaliteyi, birey ve işletmenin hedeflerini ortak bir noktada buluşturarak verimliliği artırmak için insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir uygulaması olmuştur. Kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek beceri ve güdülerini geliştirmesi ile çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin yada somut olarak yükselmesinin planlamasıdır (Uzun, 2005:2).

1.1. Kariyer Planlamasının Önemi

Kariyer planlaması birey ve işletme açısından önemlidir. Kariyer başarısı veya başarısızlığı sonucunda her birey kendi kariyer yaşamıyla ilgili tahminde bulunur, kimliğini oluşturur, kişiliğini tamamlar (Aytaç, 2005:141).

İşletmelerde motivasyonu, kaliteyi, birey ve işletmenin hedeflerini bir araya getirerek verimliliği artırmada insan kaynakları yönetiminin bir unsuru olan kariyer planlaması bir işletmede mevcut fırsatlarla, bireyin kariyer özelemlerinin karşılaştırılmasını da içermektedir (Çalık ve Ereş, 2006:93).

Kariyer planlama çalışanların, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetleri programlamaları sürecidir.

Etkili kariyer planlama programları, personel dönüşüm oranını düşürür. Bugün pek çok insan kaynakları yöneticisi, kariyer planlamasının işletme içi personel gereksinimlerini karşılamamanın bir yolu olarak görmektedir. İşletmenin kariyer planlaması yapması sonucunda, çalışanlar kariyer amaçları belirlemeye daha yatkın olmaktadır. Bu amaçlar ise, çalışanların eğitimlerine ve kendilerini geliştirecek diğer faaliyetlere önem vermelerine ve çalıştıkları bölümlerdeki kalifiye eleman sayısının artmasına yol açmaktadır (Özgen, 2005:203).

1.2. Kariyer Planlamasının Amacı

Kariyer planlamasının amaçları; insan kaynağının etkili kullanımı, yükselme gereksinimlerinin tatmini için işgörenlerin geliştirilmeleri, değerlendirilmeleri, iş başarısının yükseltilmesi, iş tatmininin ve işe bağlılığın sağlanması, bireysel eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi olarak sayılabilir (Çalık ve Ereş, 2006:92). Buna göre kariyer planlaması genellikle şu amaçlara hizmet etmektedir (Can vd, 1995:168):

- İnsan kaynaklarının etkili kullanımı,
- Yükselme gereksinimlerinin tatmini için personelin geliştirilmesi,
- Yeni ve farklı bir alana giren personelin değerlendirilmesi,

- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi,
- Personel tatmininin, sadakatinin ve işe bağlılığının artırılması,
- Bireysel eğitim ve gelişme gereksiniminin daha iyi belirlenmesi,

Kariyer planlamasında bireysel ve örgütsel amaçlar bulunmaktadır. Kariyer planlama sürecinde kendisini tanıyan birey, becerilerini, değerlerini ve ilgi alanlarını belirlemektedir. Birey, kendi kariyer hedeflerini oluşturarak iş yaşamı süresince başarı elde etmek için planlama yapmaktadır. Çalışmakta olan birey; planlama sürecinde bulunduğu işletme içinde faydalanabileceği kariyer olanaklarını da araştırmalıdır. Çünkü birey için kariyer planlamasındaki amaç, çalıştığı işletmede ilerlemeyi ve yükselmeyi sağlayabilmek için hedefleri ve bu hedeflere ulaşabilecek araçları keşfetmektir. Bu araçlar da kurumların sağladığı imkânların bütününden oluşmaktadır (Ergün,2007: 31). Kariyer planlamanın bireysel amaçları şu şekildedir (Aytaç, 2005:139):

- Bireylerin kariyer başarılarını sağlamak.
- İnsan kaynaklarının etkili kullanımını sağlamak.
- Yükselme gereksinimlerinin tatmini için personelin değerlendirilmesini sağlamak.
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının (performansın) yükseltilmesini sağlamak.
- Personeli iş tatminini, sadakatini, kendine güvenini ve işe bağlılığını sağlamak.
- Bireysel eğitim ve geliştirme gereksinimlerinin daha iyi belirlenmesini sağlamak.
- İş güvenliğini sağlamak.

Kariyer planlamasının işletme açısından genel amacı, çalışanların gereksinimlerini, yeteneklerini ve amaçlarını işletmede mevcut olan veya ileride meydana gelecek fırsatlarla ve imkanlarla eşleştirmektir (Ergün, 2007 :32). Kariyer Planlamasının örgütsel amaçları şu şekildedir:

- Çalışanların tam kapasite ile çalışmalarını sağlayarak, işletmenin kendi hedeflerine ulaşmasına sağlamak.
- Çalışanların iş tatminini ve huzurunu sağlamak.
- Personel devrini ve maliyetini azaltmak.
- İş ahlakı oluşumu içinde örgütsel sadakati sağlamak, aidiyet tutkusunu geliştirmek.
- İnsan kaynağından optimal düzeyde yararlanılmasını sağlamak.
- Çalışanların potansiyellerini artırmak.
- Kadınlar, azınlıklar, sakatlar, yaşlı çalışanlar gibi korumaya gereksinim duyan grupların kariyer gelişiminde yardımcı olmak.

Kariyer planlama sadece kişinin kariyerini kendi kendine planlaması anlamına gelmemektedir. Kişilerin sadece kendi önlerine amaç koymaları ve bu amaca ulaşmaya çalışmaları yeterli bulunmamalı işletme tarafından da çok yönlü eğitim ve diğer kariyer geliştirme aktiviteleri sunulularak işgören motive edilebilir. İşte bu bakış açısı ile hareket ederek günümüzde öncelikle kariyer ile ilgili çalışanların isteklerini belirleme çalışmaları yapılmış ve 5 temel faktör saptanmıştır (Okakın, 2008:139-140). Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilir.

- Kariyer Eşitliği: Çalışanlar kariyerlerini geliştirmeye imkan vererek bir performans ve terfi sisteminin oluşturulmasını istemektedirler.
- Amir İlgisi: Çalışanlar üstlerinin kariyer geliştirmede ve performans geribildiriminde aktif rol oynamasının talep etmektedirler.
- Fırsatlardan Haberdar Olmak: Çalışanlar kariyerinin işletme içinde gelişebileceği fırsatları öğrenmek istemektedirler.
- Çalışanların ilgileri: Her çalışan farklı ölçülerde bilgiye gereksinim duyar ve kariyer gelişimine farklı düzeylerde ilgi gösterir. Bu farklılıkları göz önüne alan kişiye özgü kariyer programları geliştirilmelidir.
- Kariyer Tatmini: Çalışanlar mesleklerine ve yaşlarına göre kariyerinden farklı düzeylerde tatmin duymaktadırlar.

Kariyer planlama öncelikle birey tarafından sonrada işletme tarafından planlanması gereken bir süreçtir. Kariyer amaçlarının saptanması ve kariyer yollarının oluşturulması ile başlayan bu süreç yönetiminin katkıları ile kişisel gelişim planına

dönüştürülür. İster kamu ister özel sektörde olsun çalışanların ve kurumun belirlediği hedeflere ulaşmada kariyer planlama önemli bir unsurdur. Birey açısından kariyerini tatmin etmiş olur hem de işletmenin kendi hedeflerine ulaşmasını sağlar. Kamu kurumlarında insan kaynağının en üst düzeyde kullanılması, çalışma huzurunun sağlanması, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmaları için kariyer planlaması en etkili süreçtir. Bireyin kariyer planlaması ile örgütün kariyer planlaması uyumlaştırılmalı ve en yüksek düzeyde kamu kurumlarında çalışma etkinliği elde edildiği görülecektir.

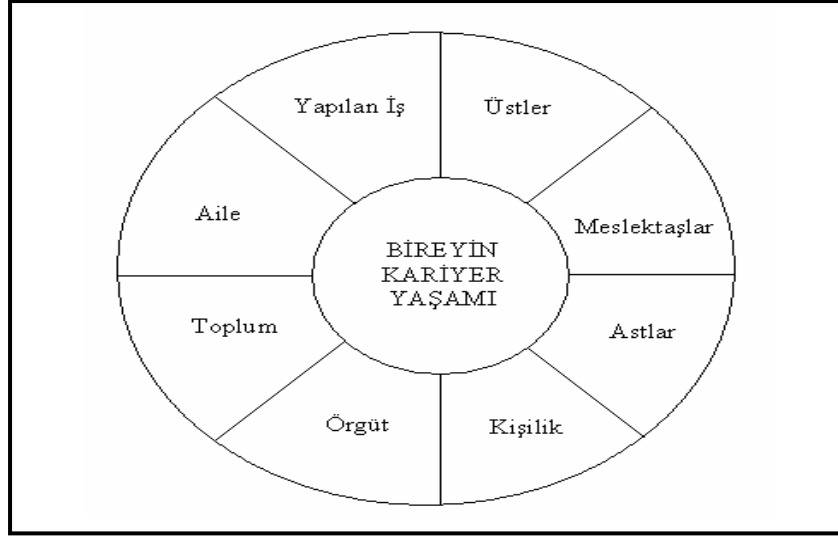
1.3. Kariyer Planlama Sistemi

Kariyer planlaması, temelde iki farklı boyut ortaya çıkarmaktadır. Birey merkezli ve işletme merkezli olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Birinci boyut, kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşacaktır. Birey, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu işletme içerisinde yerini bilmek, gelecekte nerede ve hangi pozisyonda olmak istediğini belirlemek durumundadır. İkinci boyutu ise bireysel kariyerin işletme açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesidir. İşletme ise kendi amacına ulaşmaya çalışırken, kariyer politikaları oluşturarak çalışanın ilerlemesi için tırmanacağı basamakları belirlemektedir. Bu çerçevede işletme kendi hedefleriyle çalışan kişinin hedeflerini bütünleştirmeye çalışır. İnsan kaynaklarının planlaması, başarılı bir örgütsel kariyer planlamasına dayalıdır (Gözde Yılmaz, 2006: 68).

Bu bölümde bireysel ve örgütsel kariyer planlaması ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.3.1. Bireysel Kariyer Planlaması

Kariyer planlamasının birinci boyutunu oluşturan bireysel kariyer planlaması, işten çok bireyde odaklaşmakta ve onun amaç ve yeteneklerinin bir analizini ifade etmektedir. Bireysel kariyer planlamasında birey, kariyer başarısı, yükselme ve daha iyi bir hayat tarzı ümit etmektedir. Birey tüm kariyer çabalarını aşağıdaki şekilde çevre içinde göstermektedir.



Şekil 4 Bireysel Kariyer Yaşamındaki Çevre Elemanları (Özgen vd, 2005:211)

Şekil 4’de bireysel kariyer yaşamındaki çevre elemanları; aile, meslektaşlar ve üstler, toplum işletme ve bireyin kendi kişiliğinden oluşmaktadır. Bunların en önemlisi bireyin içinde bulunduğu işletme ve işidir.

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 planlama kişinin kendi çalışma yaşamı boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi veya kendini geliştirmek için öngördüğü programları, eylemleri ve faaliyetleri kapsayan planlardır. Bu plan aracılığıyla bir kişi, kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerler, alternatif kariyer fırsatlarını düşünür, kariyer amaçlarını ortaya koyar ve uygulanabilir geliştirme faaliyetlerini planlar (Bingöl, 2003:250).

Bireysel kariyer planlama aktiviteleri bireye; yeteneklerini, değerlerini, amaçlarını, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemede yardım eder (Çalık ve Ereş, 2006:101).

1.3.1.1. Bireysel Kariyer Planlamasında Temel Aşamalar

Bireysel kariyer planlaması, kişinin kendi çalışma hayatıyla ilgili yapmış olduğu tüm planlardır. Bunlar şu şekilde belirtilebilir (Aytaç, 2005:152):

- Kişinin kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, zayıf ve güçlü taraflarını değerlendirmesi,
- Organizasyon içi ve dışındaki fırsatların belirlenmesi,
- Hedeflerin tayini ve karar verme,
- Planın hazırlanması ve uygulanması,

1.3.1.1.1. Kendi Kendini Değerleme

Kendi kendini değerlendirme aşaması öncelikle bireyin kendisini tanımasıyla başlamalıdır. Kariyer amaçlı kendini değerlendirme, kişinin kendisi hakkında bilgi toplaması ve bu bilgiyi kariyer kararı vermek için analiz etmesiyle gerçekleşir (Erdoğan, 2003:235).

İş arama çabalarına girişmeden önce birey kendisini değerlendirmesi birçok şans ve alternatif seçim fırsatı getirecektir.

Bireyin kendisi hakkında yapacağı kişisel envanter, yeteneklerini, becerilerini, ilgilerini ve tavırlarını ortaya koyabilmektedir. Bu envanterle güçlü ve zayıf yönlerini anlayabilmektedir. Eğitim alacağı ve çalışmak istediği alanı seçmeden, kendi işini kurmadan ya da iş aramak için bir özgeçmiş yazmadan önce güçlü ve zayıf yönlerin anlaşılması, bu alanlar ve çalışmak istediği iş arasında bir karşılaştırma ve eşleştirme yapılmalıdır (Öner, 2001:21).

Bireyin kendini değerlendirme sürecinde öncelikli olarak sahip olduğu değerleri belirlemede yarar vardır.

Değerler, bireyin yaşantısı ile ilgili olarak belirlediği ilkeleri ifade etmektedir. Değerlerini belirlemek yaşamın amacının anlaşılması, ilişkilerde tutarlılık, kişisel vizyona ulaşma yolunda konusunda yol gösterici olması ve başarılı bir kariyer planı yapabilmesi için çok önemlidir (Öner, 2001:115).

Genel değerler içerisinde şunlar yazılabilir;

- İş doğru yapmak
- Tanınma
- Sosyal fark edilme
- Mutluluk
- Özgürlük

- Rekabet
- Aile güvenliği
- Başarı
- Finansal kazanç
- Bilgi
- Toplumunu etkileme
- Kendine saygı
- Zevk
- İşte hakimiyet/Ustalık
- Etik/Ahlaki gerekler
- Toplum
- Huzurlu bir dđnya v.s.

Kişi kendisini değerleme sırasında değerleri ile birlikte ilgilerini de dikkate almalıdır. Mesleki ilgi alanları da bireyin zihinsel tercihleri, kişiliği, davranışlarını, becerileri, bilgi dđzeyi, değerleri ve deneyimler sonucu ortaya çıkacaktır (Öner, 2001:122). Kişi kendisini değerlerken nelerden hoşlandığı, neleri yapmayı sevip sevmediği bakımından kendisini değerlemelidir. Bu amaçla kullanabileceği bir dizi ilgi ve tutum aşağıda bulunmaktadır (Erdoğmuş, 2003:237).

- Fiziksel alışma (bina etmek, elleri kullanmak)
- Yazılı alışma (yazmak, okumak, kelimeleri kullanmak)
- Sözel alışma (konuşmak)
- Kantitatif alışma (hesaplama, muhasebe, sayıları kullanmak)
- Görsel alışma (izlemek, gözleri kullanmak)
- Kişilerarası alışma (danışmalık, mülakat)
- Yaratıcı alışma (tasarlamak, fikirler)
- Analitik alışma (araştırma yapmak, problem çözmek)
- Yöneltil alışma (inisiyatif kullanmak, yönlendirme, koordinasyon)
- Katiplik (kayıt tutmak)
- Açık alanda çalışma (iftilik, seyahat)
- Mekanik (tamir, aksesuar)

Değerler ve ilgiler kadar kişilik özellikler de çok önemlidir. Çok farklı kişilik özellikleri vardır. Bunlardan bazıları, akıllı, zeki düşünceli, istikrarlı, gerçekçi, olgun, bağımsız, içe dönük, neşeli, disiplinli, güvenilir, titiz, etkin, bağımlı v.s.

1.3.1.1.2. Fırsatları Tanıma

Bu aşamada birey kariyer alanlarındaki farklı seçenekleri belirlemeye çalışır. Kariyer alternatiflerinin ortaya konmasında sonra bireyin ilgi ve davranışlarına yönelik iş tercihleri yapılır. Birey bu aşamada fırsatları belirlerken kendi yetenek, ilgi ve değerlerini, sosyal çevresini, psikolojik özelliklerini de dikkate almalıdır. Ayrıca birey işletme içi ve işletme dışı fırsatları da değerlendirmelidir (Çalık ve Ereş, 2006:103).

Ayrıca fırsatların tanımlanması bireyin sorumluluğunda da olsa işletme de çalışanları için fırsatları yaratmak yoluyla onlara kariyer planlamasında yardımcı olmalıdır. Kamu kurumlarında bireylerin kariyerini belirlemede

1.3.1.1.3. Hedefleri Belirleme

Hedef belirleme, bireyin uzun ve kısa vadedeki hedeflerini ifade eder. Bu hedefler genellikle arzulanan pozisyonları kapsar (Noe, 1999:340).

Hedef belirlemenin kişiye faydaları şunlardır (Öner, 2001:158);

- Hedefler motive eder,
- Hedefler, amaçlarımızı sağlar,
- Hedefler, yapılan işe doğru katarlar,
- Hedefler önceliklerimizi belirler ve onları korurlar,
- Hedefler, bize şimdiki zamanı yaşama gücünü verirler,
- Hedefler, iletişimimize yardımcı olurlar,
- Hedefler, kurum içindikileri şevklendirirler,
- Hedefler, ilerlemeyi ölçmemize yardımcı olurlar,
- Hedefler, geleceğe dönük planlar yapmaya zorlarlar,
- Hedefler, aktiviteden ziyade sonuca odaklanmamızı sağlarlar.

Hedefler belirlenmiş olmalıdır. Tam olarak belirlenmiş hedeflere ulaşmak önemlidir. Bunun için hedefe ulaşabilmek için gerekli olan tüm çabalar gösterilmelidir. Aynı zamanda hedeflemenin sonuçlarının önceden öngörebilmesi ve gelecekte ulaşabilmek istediğimiz hedefe yapılan çalışma ve faaliyetler yeterli olup olmadığı tanımlanmalıdır. Buradan hareketle hedefe ulaşana kadar hangi yöntemlerin uygulanabileceği belirlenmelidir. Bu yüzden gerçekçi hedefler belirlenmelidir. Hedeflere ulaşabilmek için kararlı ve istekli olunması gerekmektedir. Hedefler kısa, orta ve uzun vadeli planları içermelidir.

1.3.1.1.4. Planları Hazırlama

Bu aşama istenilen kariyer düzeyine ulaşabilmek için belirlenen hedeflere yönelik planların oluşturulması sürecidir. Hareket planlaması olarak da kabul edilen bu aşama, çalışanların kısa ve uzun dönem kariyer hedeflerine ulaşacakları yolları belirlemelerini içerir (Çalık ve Ereş, 2006:104).

Planlar, kariyer hedeflerine ulaşmayı sağlayacak her türlü faaliyeti içerecek şekilde hazırlanmalıdır. İş hayatındaki deneyimlere dayanarak uygun kısa vadeli planlarla başlamak uygun olacaktır. Önceki faaliyetlerde başarı sağlandığı takdirde daha büyük ve uzun vadeli gelişme programları hazırlanabilir. Planlamada bireyin çeşitli hedeflere ulaşmada gereksinim duyacağı yetenek ve deneyimler hesaba katılmalıdır (Aytaç, 2005:156).

1.3.2. Örgütsel Kariyer Planlaması

Küreselleşen iş hayatında özellikle teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlarda meydana gelen değişimler, işletmeleri kariyer yönetimi ve planlaması konusuna önem vermeye yöneltmiştir. Bu alanda işletmelerde kariyer planlaması, bir işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerini doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaşacak yolun tespit edilerek, çalışmakta olduğu işletme içindeki ilerleyişinin yada yükseltmenin planlanması süreci olarak tanımlanabilir (Şimşek vd., 2004:91).

Kariyer planlamada örgütsel sorumluluk, işletme gereksinimlerini karşılamak amacıyla bireylere kendi kendilerini geliştirmeleri için olanaklar sağlamak ve stratejiler geliştirmeyi içerir (Anafarta, 2001:11).

Örgütsel kariyer planlaması, bireyin belirli bir işletme içindeki kariyeri ile ilgilenmektedir. İşletme içinde bireyin, işinde uygun biçimde ilerlemesini ve işletme-birey uyumunu sağlayacak süreci içermektedir.

Örgütsel kariyer planlaması, özellikle bireysel kariyer planlama ile örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusundaki çalışmalara destek ve örgütsel amaçların uygulanmasını içerir (Özgen vd., 2005:212).

Örgütsel kariyer planlamasının işletmeye sağladığı faydalar şunlardır.

- İnsan faktörünün en verimli ve etkili bir biçimde işletmede kullanılmasının sağlanması.
- Yatay ve dikey kariyer olanakları ile çalışanın performansının artırılması.
- Örgütsel bağımlılığın artması ve işten ayrılan çalışan sayısının azalması.
- Çalışma mutluluğunun artırılması sağlanmaktadır.
- Eğitim ve gelişme gereksinimlerinin karşılanması ile daha bilinçli ve başarılı çalışanlar.

Kariyer planlamasında başlıca sorumluluk bireylerde olmasına karşın eğer işletme yüksek performansa sahip çalışanlarını muhafaza etmek istiyorsa, örgütsel kariyer planlamasının, bireysel kariyer planlamasıyla aynı doğrultuda olması gerekir. Kariyer planlaması ile gelecekte işletmede başarılı olabilecek, motive olmuş ve nitelikli işgücü havuzu oluşturabilmek amaçlanmaktadır. Böylece işletme, kariyer planlamasıyla, bir taraftan çalışanlarının bu konuda amaçlarını gerçekleştirmelerine katkıda bulunmuş olur, diğer taraftan da gelecekteki işgücü gereksinimini rahatlıkla karşılama olanağına sahip olabilmektedir (Bingöl, 2003:254).

1.4. Kariyer Planlaması Teknikleri

Kariyer planlaması teknikleri; danışmanlık hizmetleri, atölyeler, kendini geliştirme materyalleri ve değerlendirme programlarından oluşmaktadır. Kariyer planlaması teknikleri şunlardır (Aytaç, 2005:170):

1.4.1. Danışmanlık

Psikologlar veya eğitilmiş yol gösterici, ihtisas sahibi kadrolu personeller veya dış danışman olarak adlandırılan ilgili servisler yanında kariyer merkezleri ve üniversiteler yoluyla da danışmanlık hizmeti sağlanabilir.

Kariyer danışmanlığı, işletme içinde bireye uygun bir iş seçiminde, daha iyi bir işe geçmesini sağlamada, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek yetenekleri kazanmasında ve iş ya da günlük yaşam ile ilgili sorunların çözümlenmesinde çok yönlü hizmetler sunmaktadır (Bingöl, 2003:262).

1.4.2. Atölyeler (Workshop)

Bireyleri, ilgileri, yetenekleri ve olanakları değerlendirmeleri için teşvik eder. Bireyin karakterinin farkına varılmasını sağlar. Kişisel gelişme ve amaç planlarını oluşturmasına yardım eder.

Kariyer seminerleri, kariyer yönetiminin spesifik yönleri üzerinde durulduğu kısa dönemli seminerlerdir. Bu seminerin amacı, yöneticilere ilgili bilgi, beceri ve deneyimler sağlamaktır. Kariyer seminerleri, özellikle yöneticilerin bir araya gelerek, kariyer planlarını değerlendirdikleri ve seminere katılanlardan bilgi elde ederek kendi kendilerini geliştirdikleri ortamdır (Bingöl, 2003:261).

1.4.3. Kendini Geliştirme Materyalleri

İşletme tarafından özel olarak geliştirilen ve çalışanların kullanımını için yayımlanan alıştırma kitaplarını (workbooks) ve diğer okuma araçlarını kapsar.

1.4.4. Değerlendirme Programları

Yöneticiler tarafından uzun süreden beri kullanılan, personel seçimi, terfi, transfer ve geliştirme kararlarında kullanılan, tutum, eğilim, kabiliyet, yetenek mesleki ilgi, kişilik ve diğer özelliklerin belirlendiği testleri kapsar.

1.5. Kariyer Yolları

Günümüzün çok hızlı değişen iş dünyasında, yaşanan değişim ve dönüşümle işletmelerin yeniden yapılanması çerçevesinde yöneticiler daha nitelikli elemanları işte tutma ve onların daha güvenli ve hızlı bir biçimde gelişmelerini sağlama amacındadır. Çalışanlar ise, işlerine daha ciddi bir biçimde sarılmak, mevcut yeteneklerini sürekli ilerletecek, geliştirecek ve işletme içinde ilerlemesini gerçekleştirebilecek çabalar içerisine girmektedir. Çalışanların işletme içinde ilerleyebilmeleri için kariyer yapma olanağı sağlama anlamındaki 'kariyer yolları' iş hayatında önemli bir boyut kazandırmıştır. Kariyer yolu, kişisel gelişme veya tatmin hakkındaki kişisel duyguların ve iş tecrübelerinin objektif olarak belirlenmesi veya bireye arzu ettiği kariyer amaçlarına ulaşması için yol gösteren iş pozisyonlarını bir dizisi olarak tanımlanabilmektedir (Balta Aydın, 2007:11).

Yukarıdaki tanımlarda da belirtildiği gibi kariyer yolu bireysel kariyer planlaması yapılabilmesi için bireye işletme içerisindeki kariyer olanaklarının belirlenmesi sürecidir. Yükselme fırsatlarını bilen çalışanın işe olan bağlılığı, iş verimi ve etkinliği arttığı görülecektir.

1.5.1. İşletmelerde Kariyer Yolları, Özellikleri ve Çeşitleri

Aşağıda işletmelerde uygulanan kariyer yolları özellikleri ve çeşitleri hakkında açıklamalar yer almaktadır.

1.5.1.1. İşletmelerde Kariyer Yolları

Her işletme personelinin ilerleme aşamalarını belirlemelidir. Bununla birlikte çalışan, ilerleyeceği kariyer olanaklarını bilmek, ona göre hareket etmek ister.

Yine işletme çalışanlarını motive etmek onlara kariyer olanakları sağlamakla ilgilidir. Bunu da işletmeler kariyer yolu ile sağlamaktadır.

Kariyer yolu, bireye arzu ettiği kariyer amaçlarına ulaşması için yol gösteren iş pozisyonları dizisidir (Şimşek vd., 2004:115). Kariyer yolu, kişinin kariyerini oluşturan işlerin sıralanışı olarak tanımlanmaktadır (Özgen, 2005:195).

Kariyer planlaması, bireysel kariyer hedefleriyle örgütsel olanakların uzlaştırılmasını içerir. Kariyer yollarının belirlenmesi ise örgütsel olanaklarla ilgili belirli işler dizisini ifade etmektedir. Bu iki süreç iç içedir. Kariyer planlaması arzulanan sonuçların başarılması için amaçların belirlenmesini içerir. Kariyer planları bağlamında kariyer yolları, bu amaçları başarmak için gereken araçları ifade etmektedir (Can vd., 1995:167).

Kariyer yolları sayesinde hem çalışanlar terfi etmiş olur hem de onların kendilerini geliştirmeleri sağlanır. Çalışanlar kariyer fırsatlarını bildikleri için buna uygun eğitim faaliyetlerine katılır ve kendisini bu doğrultuda yönlendirir.

Kariyer planlaması ve kariyer yollarının belirlenmesi sorumluluğu, hem bireye hem de işletmeye aittir. Birey, hedeflerini ve becerilerini tanımlamalı, danışmanlık yoluyla da belirli bir kariyer yolunda zorunlu olan eğitim ve gelişme gereksinimini belirlemelidir. İşletme ise personel planlaması yoluyla gereksinme ve olanaklarını tanımlamalıdır (Can vd., 1995:168).

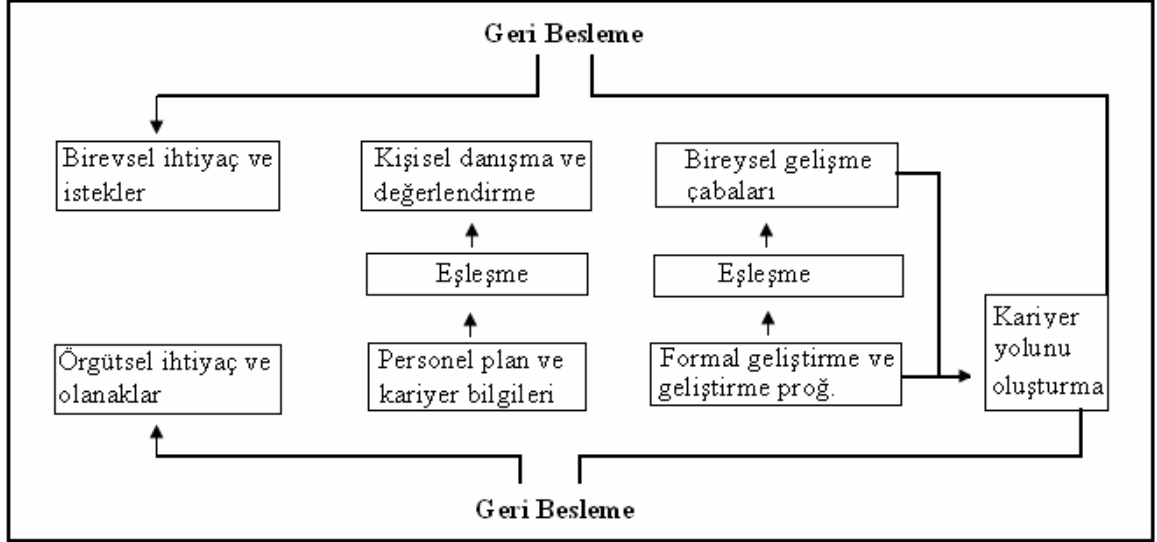
Kamu kurumlarında görev yapan devlet memurlarının görevde yükselebilecekleri kariyer yolları belirlidir. Çalışanlar terfi edebilmek için görevde yükselmenin şartlarını yerine getirmek zorundadır. Çeşitli eğitim faaliyetlerine katılır, gereken genel ve özel şartları yerine getirir. Bu durumda kariyer fırsatlarını bilen kamu personeli kendisini bu doğrultuda yönlendirir.

1.5.1.2. İşletmelerde Kariyer Yolları Süresi ve Kariyer Planlaması İlişkisi

İşletmelerde kariyer yolları, kariyer planlamasının en önemli aracıdır. Kariyer planlamasının amacına ulaşabilmesi için kariyer yollarının aşağıdaki özellikleri taşıması gerekir (Çalık ve Ereş, 2006:105).

- Kariyer yolları bireylere sadece dikey ilerleme değil, yatay ilerleme imkânı da vermelidir.
- Yalnız birbirine benzer işler değil, birbirine benzer davranışlar gerektiren işler de aynı iş grubuna dâhil edilmelidir.
- Kariyer yolları hem bireysel hem de örgütsel gereksinimlerin giderilmesini sağlayıcı olmalıdır.

- Kariyer yolları üzerindeki tüm pozisyonlar için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek açık bir şekilde belirlenmelidir.
- Kariyer yollarının belirlenmesinde yönetim ve çalışanlar bir arada çalışmalıdır.
- Yöneticiler, danışmanlar aracılığıyla çalışanlarına gereken kariyer bilgisini vermelidir.



Şekil 5 Kariyer Planlama-Kariyer Yolu Süreci (Şimşek vd., 2004:116)

Şekil 5'de kariyer yolu süreci bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların uyumlaştırılması sürecidir.

Kariyer yollarının belirlenmesinde kullanılan bir teknik kariyer haritası oluşturmaktır. Kariyer haritası tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir organizasyon şemasıdır. Bu şemada hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği ve bunun için gerekli deneyim ve yetkinlikler açıkça belirlidir.

Eğer bir işletmede bir kariyer haritası çalışması yapılmışsa kariyer yollarının belirlenmesi de kolaydır (Özden, 2008:260).

Kariyer yollarının geliştirilmesi için dört evre gereklidir (Aytaç, 2005:176):

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

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

3. Benzer işlerin aileleri biçiminde gruplandırılması.

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

Kamu kurumlarında kariyer yollarının belirlenmesinde kariyer haritası kullanılmaktadır. Her kurumun kendisine ait Kamu kurumlarında çalışan personele ait tüm boş pozisyonları gösteren ve bu pozisyonlara atama şartlarını gösteren görevde yükselme yönetmeliği vardır. Bu yönetmelikle kamu personelinin bulunduğu görev unvanından diğer unvanlara geçişinin yolları belirlenir.

1.5.1.3. İşletmelerde Kariyer Yolları Özellikleri

Kariyer yolları çalışanların iş yaşamları boyunca kariyerlerini oluşturan işlerin sıralanışı olarak tanımlanmakta olup çalışanların kariyerlerini belirlemede seçebilecekleri farklı kariyer yolları aşağıda sıralanmıştır. Bunlar şu şekildedir (Eryiğit, 2007:10):

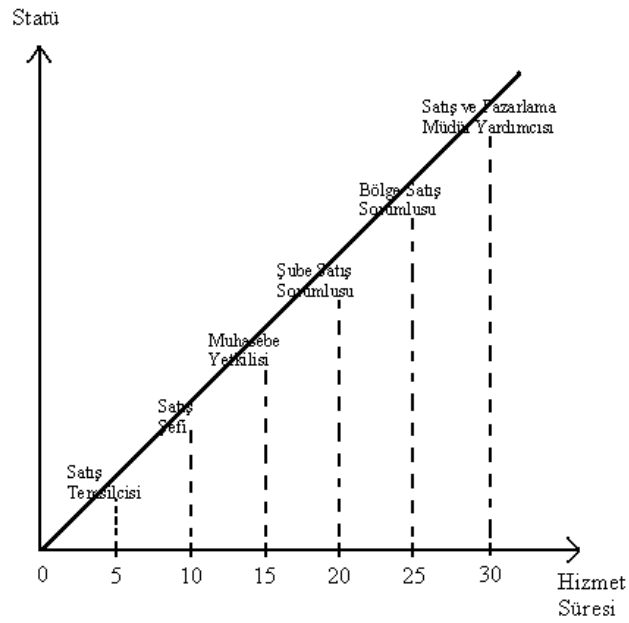
1.5.1.3.1. Klasik (Geleneksel) Kariyer Yolları

Bir çalışanın aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarıya doğru ilerlediği veya tek bir meslekte çalışanların yukarıya doğru hareket ederek ilerlediği kariyer yolu olarak tanımlanmaktadır.

Geleneksel kariyer sözleşmesi, işletme-işgören ilişkilerinin temelini oluşturan bir içeriğe sahip olup, 'birey ile işletme arasında yazılı olmayan karşılıklı beklentiler bütünü' olarak tanımlanmaktadır. Yöneticilerin kariyerlerini, başarının yaş ve kıdem yüksekliği açısından diğerleri ile karşılaştırılarak ölçüldüğü bir ya da iki işletmede geliştirmelerine olanak vermiştir. Değerlendirme, bireyin geçmiş başarılarına veya kazanılmış niteliklere bağlıdır. Ödeme, işgörenin pozisyonunun karşılığıdır. Psikolojik sözleşme, işgörenin işletmeye bireysel bağlılığına yönelik olarak karşılıklı bir gelişim ve güvence teminatının yazılı olmadan verilmesidir(Seymen, 2004:83)

Bu yolun açıkça belirlenmiş olması, bireylerin ulaşabilecekleri işleri bilmesi açısından son derece önemlidir. Bu çeşit kariyer yolu genelde memurluk veya üretim çalışmaları fonksiyonlarında yaygındır(Aytaç, 2005:179).

Kamu kurumlarında en yaygın kariyer yolu klasik kariyer yoludur. Çalışanlar dikey olarak üst görevlere terfi etmektedir. Görevde yükselme kamu çalışanın yaş ve kıdem yüksekliği, eğitim durumu açısından diğerleri ile değerlendirildiği yarışma sınavı sonucuna bağlıdır.



Şekil 6 Geleneksel Kariyer Yolu (Aytaç, 2005:180)

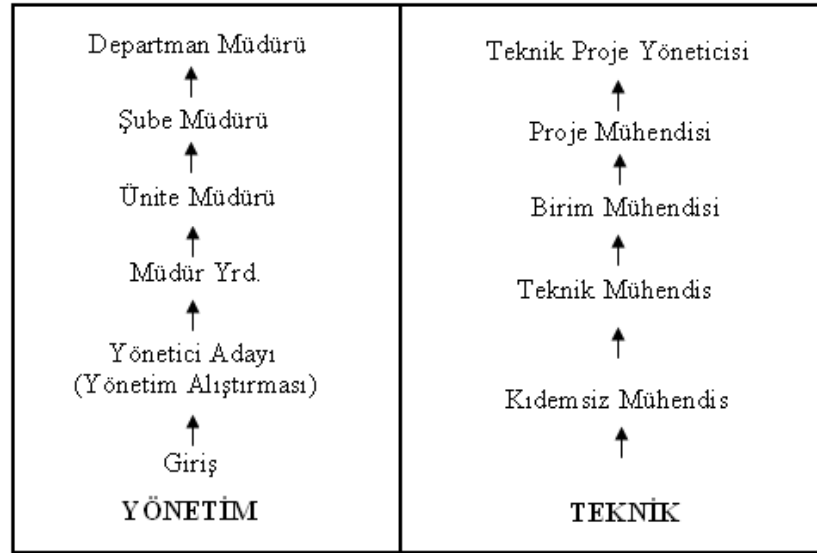
Şekil 6’da çalışanlar hizmet süresine bağlı olarak üretim işletmesinde dikey bir biçimde terfi etmektedir. Geleneksel kariyer yolu ile birey önce satış temsilcisi olarak göreve başlar ve beş yıl aradan sonra Satış Şefi olmuştur. Hizmet süresine bağlı olarak Satış ve Pazarlama Müdür Yardımcılığına kadar yükselebilmek imkanı bulunmaktadır.

Geleneksel kariyer yolunun dezavantajı ise çalışanlara ne kadar ilerleyebileceği konusunda açık olsa da çalışanların çalışma ortamından artık zevk almaması ve iş bağlılığının azalmasına neden olmakta ve işgücünün niteliğinde sürekli yaşanan değişimler, teknolojik gelişmeler nedeniyle yetersiz kalmaktadır.

1.5.1.3.2. Çift Basamaklı (Örgütsel) Kariyer Yolları

Çift basamaklı veya örgütsel kariyer yolu, yöneticilerin teknik basamaklarda daha zor ilerlemelerine karşılık olarak, teknik basamaklarda çalışanların yönetim alanında daha kolay ilerlemelerini sağlamak için geliştirilmiştir. Teknik elemanların yukarıya doğru hareketliliğine fırsat sağlayan bu kariyer yolunda çalışanlar; hem uzmanlık bilgilerini artırabilirler, hem de kendi işletmelerine katkıda bulunabilirler. İyi bir teknisyen kötü bir yönetici olmak yerine; çift basamaklı kariyer yolu sayesinde işletme hem yetenekli yöneticileri, hem de teknik elemanları elinde tutmuş olacaktır (Yılmaz, 2006:88).

Çift Basamaklı Kariyer Yolu sistemi personelin teknik kariyer yolunda kalmasını veya yönetici kariyer yollarına geçmesini mümkün kılar (Noe, 1999:361).



Şekil 7 Çift Basamaklı Kariyer Yolu (Aytaç, 2005:185)

Şekil 7’de yönetici adayının bir üretim işletmesinde önce müdür yardımcısı sonra ünite müdürü, şube müdürü ve departman müdürlüğü görevine yükselebildiği bunun yanında teknik elamanlarında yönetici olabilmenin yolunun çift basamaklı kariyer yolu ile sağlandığını göstermektedir. Teknik eleman bilgi düzeyini arttırmakta hem de yönetici konumuna yükselebilmektedir. Teknik eleman hem statü olarak yükselmekte hem de yüksek ücretlerde görev alabilmektedirler.

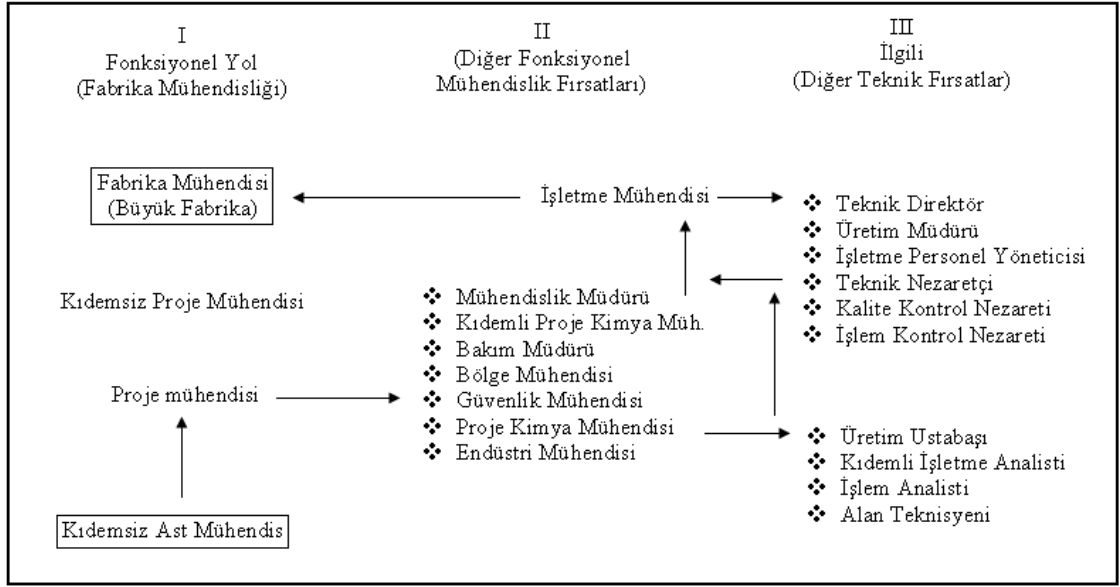
İki basamaklı kariyer yolu hakkında yapılan çalışmaların üzerinde durdukları en önemli konulardan birisi kariyerin sosyokültürel boyutudur. Bu durum teknik kariyerin üç temel problemi olarak ele alınmaktadır. Birincisi; kültürel değerler dolayısıyla bilimsel/teknik kariyer ile yönetsel kariyer farklı değerlendirilmektedir. İşletmelerde yönetsel kariyer ilerlemesi hem işgören hem de toplum açısından daha cazip görülmektedir. İkinci olarak; ücret, statü ve örgütsel itibar açısından teknik kariyere sahip yöneticiler, yönetsel kariyere eşit bir düzeye gelse bile, teknik kariyerde ilerleyen kişiler güce sahip olmamaktadır. Üçüncüsü ise; işletmeler teknik kariyer ilerlemesi ile ilgili başlangıçta koydukları kriterlerden daha sonra dönebilmektedir. Teknik özellikleri yüksek elemanlar teknik kariyere devam etmeyi düşünseler bile kariyerlerinde ilerlemenin bazen engellendiği görülmektedir. Bazen teknik kariyer; teknik beceriye bağlı ve liyakate göre ilerleme yerine, işletmeye bağlılığı yüksek kişilerin ödüllendirildikleri bir yol olmaktadır (Erdoğan, 2003:167).

Bu sayede teknik personelin yönetim kademesinde değerlendirmek ve işletmede tutabilmek için çift basamaklı kariyer yolu etkili bir yöntemdir. Çift basamaklı kariyer yolu kamu kurumlarında uygulanmamaktadır.

1.5.1.3.3. Ağ Tipi Kariyer Yolu (Davranışsal) Kariyer Yolları

Bundan önceki kariyer yollarında terfiler dikey bir biçimde gerçekleşmekteydi. İşletmelerde çalışanlar kıdem, yaş, deneyim gibi unsurlar nedeniyle önceden belirlenmiş terfi biçimleriyle yükselebiliyorlardı. Bu durum yetenekli çalışanların kıdem, yaş gibi unsurlardan ötürü terfi edilememesi sonucunda ağ tipi kariyer yolu ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımda, yaş ve kıdem unsurları etkisizdir. Burada tecrübe, işin gerektirdiği şartlar ve yetenek, yükselmek için önemli bir unsur olarak görülmemektedir.

Geleneksel yaklaşıma göre, insanlar hangi görev için hangi niteliklerin gerekli olduğunu bilirlerse ilerde hayal kırıklığına ya da başarısızlığa uğrayacakları görüşü hâkimdir. Oysa davranışsal yaklaşıma göre insanlar olayın bütününe görebilmekte, kariyerlerini planlayabilmekte ve mesleklerini belirsiz hale gelmesini önleyebilmektedir. Sonuçta açıklık politikasıyla hem kişisel mesleki tatmin artar, hem de işlere aday havuzları artar. Bir diğer ifade ile daha verimli olabilecekleri gibi daha çok kişi bir kariyere aday olabilir (Aytaç, 2005:187).



Şekil 8 Ağ Tipi Kariyer Yolu (Aytaç, 2005:188)

Şekil 8’de Ağ tipi kariyer yoluna bir örnek olarak yeni göreve başlayan bir mühendisin tek tek kariyer basamaklarından yükselmesi yerine sahip olduğu yetenek ve beceri neticesinde yatay geçişler yaparak yükselbildiğini göstermektedir.

Geleneksel yaklaşımda bir birey alt kademedeki bir mühendis iken ve üst düzeyde mühendis olmak için tüm basamakları tek tek tırmanmak durumundayken, davranışsal yaklaşımla yatay geçişler yaparak istediği pozisyona gelmesi mümkündür. Çünkü işletme içinde işler, birbirine benzer beceriler gerektirdiğinden gruplandırılarak ‘iş ailesi’ adını alırlar. İş ailesi arasında çalışanlar mevkiler arasında pek çok terfi kombinasyonuna sahip olacaklarından örneğin, bir mağazada tezgahtar konumundaki bir kişi, eğer yetenekli ise işletme yöneticisi konumuna erişebilecektir (Şimşek vd., 2007:135).

Ağ tipi kariyer yolunda işler niteliklere dayandırıldığı için işin hangi yeteneği gerektirdiği bu yaklaşımın en önemli noktasıdır. Bu bağlamda, tanımlanmış yolların ve fırsatların işletme çalışanlarına açıklanması gerekir. İş ailelerinin hangi grupta olduğu ve bireylerin ne tür işlere yönelebileceğinin işletme açısından önem taşıdığı çalışanlara açıklanmalıdır. Ağ tipi kariyer yolunda yapılması gereken, iş ailesi gruplarını doğru ve rasyonel bir şekilde oluşturmaktır. Bu kariyer yolu objektif, kağıt üzerine geçirilmiş kriterleri olan, mantıklı, yani savunulabilir bir yöntem olduğu için bireyler kariyer planlaması yapma olanağını sağlamaktadır (Yılmaz, 2006:92).

Ağ tipi kariyer yolu kamu kurumlarında uygulanmamaktadır. Ancak uygulanması durumunda genç çalışanların çalışma verimliliği daha da artacaktır. Çünkü yaş, kıdem gibi belirleyici unsurlar kamu kurumlarında görevde yükselmenin öncelikli şartlarındandır. Bu şartları taşıma gerekliliği genç yetenekli çalışanların sahip oldukları tecrübe ve yetenekleri doğrultusunda kariyer basamaklarını tek tek tırmanmak yerine belirlenmiş ağ tipi kariyer yolları ile görevde yükselmenin sağlanması çalışma verimliliğini artıracaktır.

2. KARIYER GELİŞTİRME

Kariyer geliştirme, bireysel bir süreç olan kariyer planlama ile örgütsel bir süreç olan kariyer yönetiminin bütünleştirilmesi olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 2003:14).

Tablo 2 Burack & Mathys'in Kariyer Geliştirme Yaklaşımı

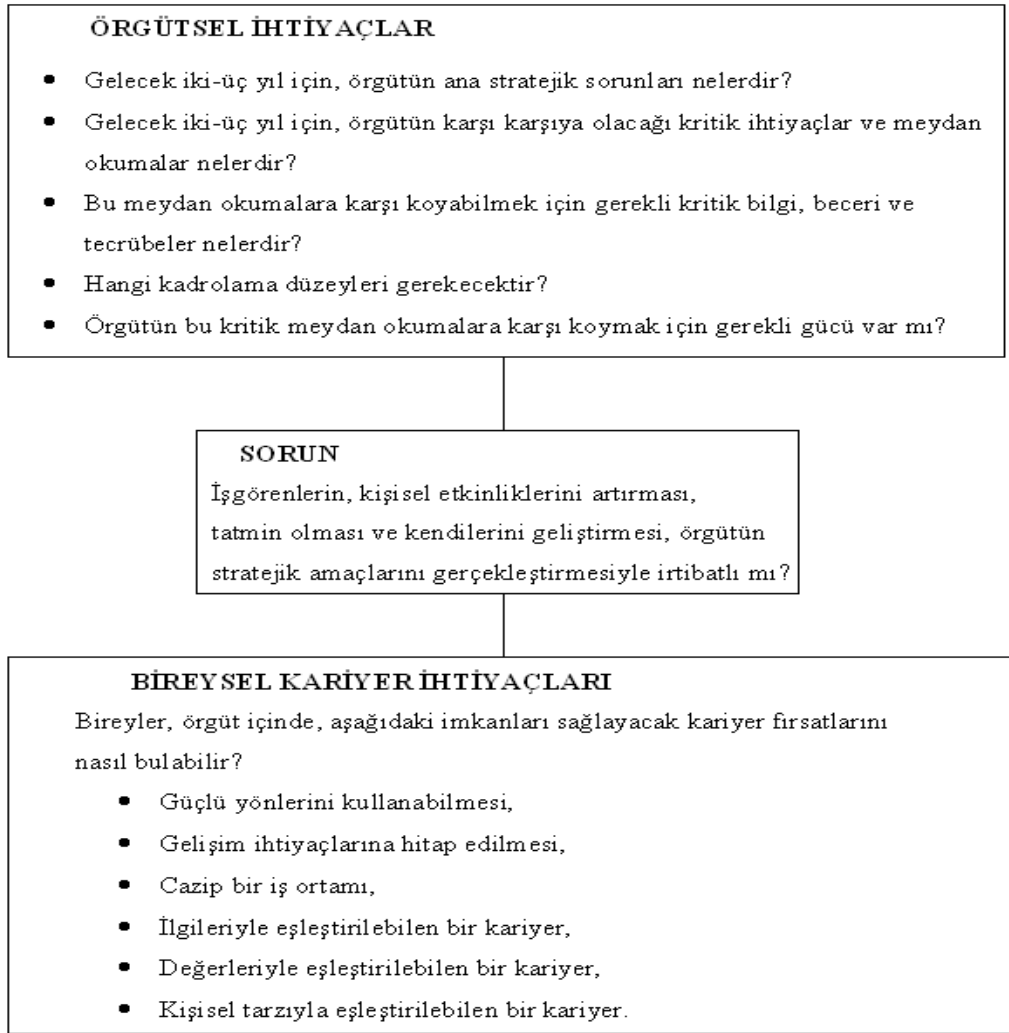
Bireysel Kariyer Planlama	Örgütsel Kariyer Yönetimi
<ul style="list-style-type: none">• Yaşam planlaması• Mesleklerin bilgisi• Meslek/İş danışmanlığı• İş tercihleri• Bireyin kendi yönünü belirlemesi• Kişisel gelişim	<ul style="list-style-type: none">• Potansiyelin ölçülmesi• Performans değerlendirme• İnsan gücü-kariyer planlama bağlantısı• Kariyer basamakları• Örgütsel yedekleme• Personel bilgi sistemleri• Kariyer bilgisi• Danışmanlık hizmeti

(Erdoğan, 2003:14)

Kariyer geliştirme, kariyer planlama faaliyetleri ile başlayıp kariyer yolları aracılığı ile bireyin işletme içindeki hedefine ulaşmasını kolaylaştıran ve bu süreçte bireyin yeterliliklerini ve verimini artıracak, değişen iş koşullarına ve teknolojiye uyumunu sağlayan bir uygulamadır (Şimşek vd., 2004:139).

Kariyer geliştirme kişinin tüm yaşam sürecini kapsayan işle bağıntılı deneyimleri, ilgi, tutum ve davranışlardaki gelişmedir. Kariyer geliştirme, çalışanlara yeteneklerini değerlendirme ve genişletme gücü vererek gerçek kariyer amaçları ve hedeflerini gerçekleştirmek için yardımcı olmayı ifade eder. Kısaca kariyer geliştirme, işletmenin çalışanlarına sunduğu, kariyerlerinin yönünü ve ilerlemesini etkileyen etmenlerden haberdar olmanın, bilginin veya kapasitelerin artmasını amaçlayan resmi yapılanmış bir etkinliktir (Aytaç, 2005:197).

Kariyer geliştirme sistemi, bir işletmenin işgücü gereksinimi ile bireylerin kariyer gereksinimleri arasında denge kurma amacıyla yürütülen örgütlenmiş biçimsel ve planlı çabaların tümüne denir (Erdoğan, 2003:103).



Şekil 9 Kariyer Geliştirme Sistemi: Örgütsel İhtiyaçlarla Bireysel Kariyer İhtiyaçlarının İrtibatlandırılması (Erdoğan, 2003:104)

Şekil 9’da kariyer geliştirmenin bireysel ihtiyaçlarla örgütsel ihtiyaçların uyumlaştırılması süreci olduğu gösterilmektedir. Burada bireysel ihtiyaçlarla işgörenlerin, kişisel etkinlikleri artırması, tatmin olması ve kendini geliştirmesi, örgütün stratejik amaçlarını gerçekteştirmesi arasında bağlantı kurulmaktadır.

Kariyer geliştirme, çalışanların geliştirilmesini ve sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerle, işletmenin sunduğu gelişme imkânları arasında bir uyumun sağlanmasını hedefler. Bu hedefteki amaç ise işletme içindeki insan kaynağını en verimli şekilde kullanabilmektir (Çalık ve Ereş, 2006:107). Kariyer geliştirme, çalışanların belirlediği seçime işletmenin sağlıklı bir biçimde uyum göstermesi ve bu yolla işgörenin yeterlilik gereksinimlerinin tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetler olarak tanımlanabilir (Uzun, 2005:3).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarsak kariyer geliştirme, çalışanların sahip olduğu deneyim ve becerileri doğrultusunda kariyer hedeflerini gerçekteştirebilmeleri için işletmelerin çalışanlarına sağladıkları tüm gelişim olanaklarını ifade eder.

Kişiler ve işletmeler mevcut pozisyonları göz önünde bulundurarak ve eğitim olanaklarından yararlanarak daha fazla gelişmek ve performans düzeylerini yükseltmek isterler. Bu yükseliş hedefine ulaşmak için belirli bir plan doğrultusunda harekete geçmeyi gerektirir. Bu olguya kariyer gelişimi denilir (Sabuncuoğlu, 2005:168). Bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi kariyer geliştirme bireyin işletme içindeki hedefine ulaşmasını sağlarken işletmenin, çalışanın verimliliğini, motivasyonunu ve iş bağlılığını artırmayı sağlamaktadır.

2.1. Kariyer Geliştirmenin Önemi ve Amaçları

İşletmelerde çalışanların eğitim ve kariyer ihtiyaçlarının yerine getirilmesi ve bunun yanında örgütsel başarının sağlanması kariyer geliştirmenin bireysel ve örgütsel önemini göstermektedir. Aşağıda kariyer geliştirmenin önemi ve amaçları açıklanmaktadır.

2.1.1. Kariyer Geliştirmenin Önemi

Günümüzde bireyin kariyerindeki başarısını sadece yaptığı iş karşılığında iyi ücret alma, statü ve prestij kazanma, iş güvenliliğinin olması ile ölçmek yeterli değildir.

Bundan başka, personel yeni teknolojiye uyum sağlamak için kendisini geliştirmek, yani bilgi ve beceriler elde etmek ve eğitmek arzusu duymaktadır. Ayrıca bireyler kendilerini kanıtlamak, işlerine ilişkin konularda bağımsız kararlar verip sorumluluk yüklenerek üst düzeyde, birçok sosyal ve psikolojik gereksinimlerini de çalışma yaşamlarında tatmin etmek istemektedirler. Bundan dolayı gerek mevcut çalışan ve gerekse işe yeni alınan personeli eğiterek çalıştırmak ve performansını değerlemek günümüzde yöneticilerin geliştirme işlerini tamamladığı anlamına gelmektedir.

Gerek personel gerekse işletme açısından ortaya çıkacak uzun dönemdeki değişiklikleri dikkate alarak, personelin işletme içindeki gelişim ve yükselmelerinin planlanması gerekmektedir. Bu nedenle personeline önem veren ve işe bağımlılığını arttırıp işletmede tutmayı amaç edinen işletmelerde kariyer geliştirme konusu önemli hale gelmiş ve bu amaçla işletmelerde bazı kariyer geliştirme programları uygulamaya başlamıştır (Şimşek vd., 2004:133-134).

İşletmelerde çalışanların gelişme ve yükselme gereksinimlerinin yerine getirilmesi ve bu sayede örgütsel başarıya ulaşılması kariyer geliştirmenin hem işletme hem de çalışanlar için önemini gösterir.

2.1.1.1. Birey Açısından Kariyer Geliştirmenin Önemi

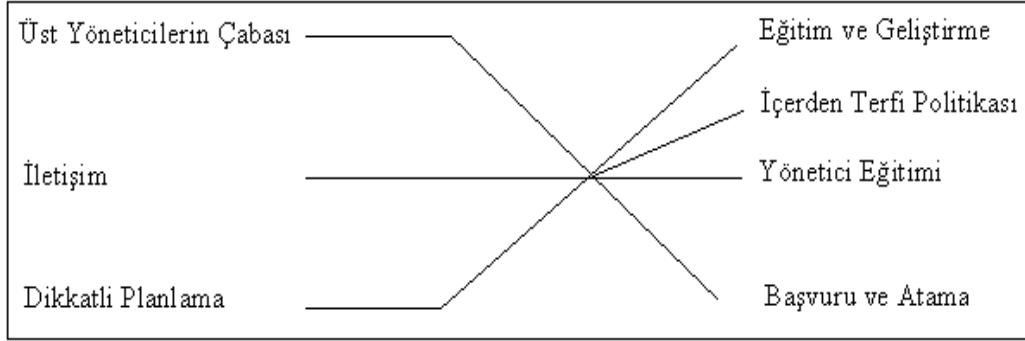
Kariyer geliştirmenin birey için önemi günümüzde giderek artmaktadır. Günümüzde kariyer başarısı, kişinin tüm potansiyelini kullanmasını ve gelişen bilgi ve teknolojiyi kullanmasını, büyük sorumluluklar almasını içermektedir (Çalık ve Ereş, 2006:109).

Her birey, kariyer geliştirme için kendi sorumluluğunu üstlenmelidir. Bu katılım sağlanmazsa diğer kariyer faaliyetleri de başarısız olabilir. Bireyin gelişimine katkı sağlayan iş performansı, tanınma, istifalar, gelişme fırsatları, örgütsel bağlılık ve sadakat şeklinde ifade edilen etkenler aşağıya çıkarılmıştır (Özgen vd, 2005:218).

2.1.1.1.1. İş Performansı

Kariyerinde ilerlemek isteyen kişi yüksek performans ile çalışmalıdır. Çalışanlar ile yöneticilerin işbirliğiyle hazırlanan bir kariyer geliştirme ve performans yükseltme planı, çalışanların mesleki hedeflerini izleyebilmesi ve duygusal açıdan tatmin

duyabilmesi için son derece önemlidir. Bu planın, mevcut performansın gerektirdiği eğitim, kitaplar, seminerler, kurslar, konferanslar gibi elemanların kariyer gelişimine yardımcı olacak etkinlikleri kapsaması bireye büyük katkı sağlayacaktır (Aytaç, 2005:205). Aşağıdaki şekil 10' da bireyin kariyer gelişimi eğitim ve geliştirme faaliyetleri, içeriden terfi politikaları, yönetici eğitimi ve bireyin göreve başvuru ve atamasından oluşur.



Şekil 10 Kariyer Geliştirme ve Performans Yükseltme Planının Temel Öğeleri (Aytaç, 2005:205)

2.1.1.1.2. Tanınma

Tanınma kariyer gelişiminin sağlanabilmesi için önemlidir. Özellikle terfi etmek isteyenler ne kadar da iyi performans ile çalışsalar bile kendisini tanıtamamışsa başarılı olamaz. Çalışanların kendisini işletme yöneticilerine fazla mesailer, yüksek çalışma performansı, gelişim sağlayıcı fikirlerle tanıtması gerekir.

2.1.1.1.3. İstifalar

Çalışanlar kariyer gelişimine başka bir iş alanında ya da iş yerinde devam etmek için istifa edebilir. İstifa sonucunda çalışan terfi, maaş zammı, statü elde edebilir. Ancak değişimin getireceği yarar ve zararlar iyi tespit edilmelidir.

2.1.1.1.4. Gelişme Fırsatları

Çalışanların kariyer gelişimini sağlayabilmesi için eğitimlere katılması (hizmetiçi eğitim v.s.) gerekir. Özel kişisel gelişim sağlayan kurslara katılmak, yüksek

lisans yapmak gibi. Bu sayede işletmeye faydalı olduğu sürece terfiler peşinden gelmektedir.

2.1.1.1.5. Örgütsel Bağlılık

Birçok işletmede çalışanlar işletmeye bağlılığı kariyer hedeflerine ulaşmanın gerisinde görmüştür. İnsan kaynakları bölümü yetenekli çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırmak için kariyer gelişimi olanakları sağlamakta ve işgücü dönüşüm oranını düşürmeye çalışmaktadır.

2.1.1.2. İşletme Açısından Kariyer Geliştirmenin Önemi

Kariyer geliştirme, işletme açısından ise işletme amaçlarının desteklenmesinde ve insan kaynağının desteklenmesinde önemli bir rol oynar. Bununla birlikte işletme yetenek ve becerilerin belirlenmesinde de önemli bir unsurdur (Çalık ve Ereş, 2006:110).

Yönetimin önemli sorumluluklarından biri de personelin tüm potansiyellerinden faydalanacak şekilde onları geliştirmektir. İşletmelerin büyümesi ve sürekli değişmesi, yöneticilerin çalışanlarını geliştirmeye ve onları önemli pozisyonlara yerleştirmelerine önem vermelerine neden olmaktadır (Aytaç, 2005:206).

İşletmeler gelecekte gereksinim duyacakları personel gereksinimini kariyer geliştirme ile karşılar. Çalışanların işletmeye bağlılıklarını artırır ve çalışanın motivasyonu yükseltir.

2.1.2. Kariyer Geliştirmenin Amaçları

Kariyer geliştirme programları şu amaçlara hizmet etmektedir (Can vd, 1995:170)

- Mevcut işleri kadar gelecekte yüklenecekleri işleri de etkili biçimde başarması için personelin gereksinime duyacağı beceri ve deneyimi kazanmasını sağlar.
- Verim kayıplarını azaltmak ve verimliliği yükseltme önündeki engellerin kaldırılmasını sağlar.

- Gelecekte işletme gereksinimlerini karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratır.
- İşletme içinde personelin bireysel gelişme, yetkinleşme ve esneklik arzularına seslenen bir işletme iklimi yaratır.
- Onaylanmış eylem hedef ve ilkelerin benimsenmesi ve kabullenilmesini sağlar.

2.2. Kariyer Geliştirmenin İşletmeye ve Bireye Sağladığı Yararlar

Kariyer geliştirmenin bireye ve işletmeye sağladığı yararlar aşağıdaki gibidir.

2.2.1. Kariyer Geliştirmenin Bireye Sağladığı Yararlar

Kariyer geliştirmenin bireye sağladığı yararlar aşağıdaki gibidir (Okakın, 2008:142).

- İş performansının yükselmesi,
- Terfi transfer ve diğer konularda verici durumunda bulunan yöneticiler tarafından tanınmak,
- Mentor ve sponsorlar bulmak,
- Yöneticinin görevlerini yerine getirmesi için gerekli bilgiyi ve uzmanlığı elinde bulunduran anahtar ast durumunda bulunmak,
- Uluslararası projelerde çalışmak, yurtdışı görevler talip olmak,
- Kişisel gelişimin hızlanmasını sağlamak.

2.2.2. Kariyer Geliştirmenin İşletmeye Sağladığı Yararlar

Kariyer geliştirmenin işletmeye sağladığı yararlar aşağıdaki gibidir (Argon ve Eren, 2004:255).

- İşletmenin uzun dönemde, amaçlarını oluşturmasıyla birlikte değişen orta ve uzun dönemli personel gereksinimini nitelik ve nicelik açısından temin edilmesini ve geliştirilmesini sağlar.

- Personelde, geleceğiyle ilgilenildiği algısının oluşmasını sağlamak suretiyle, işletmenin yetenekli işgörenleri çekme elinde tutma olasılığını artırır.
- Farklı ulusların üyeleri ve kadınlarında gelişme fırsatlarından yararlanmalarını sağlayarak, personelin işletmedeki adalet anlayışına ilişkin olumlu duygular geliştirmesine ve sorumluluk almada daha istekli olmalarına yol açar.
- Ekonomik durgunluğa bağlı olarak işten çıkarma ve kariyer olanaklarının azalması gibi durumlarda işgörenlerin hayal kırıklığına uğramaları söz konusudur. Hayal kırıklığının derecesi, beklentileriyle kariyer olanakları arasında büyük fark olan iş görenlerde daha fazladır. Bu nedenle, kariyer geliştirme işgören beklentilerinin gerçekçi bir zemine oturtulmasını sağlayarak, hayal kırıklığına uğrama olasılığını düşürür.
- Etkili bir kariyer geliştirme programı, işletmenin tüm düzeylerine farklı kültürlerden gelen kişilerin kabulünü kolaylaştırır.

2.3. Kariyer Geliştirme Programları

Kariyer geliştirme programları ise Kariyer Rehberliği (Mentoring), Koçluk, Eğitim ve Geliştirme Programları, Kariyer Planlama Grupları, Bireysel değerlendirme, Kariyer Danışmanlığı, Kariyer Geliştirme Atölyesi ve İş Zenginleştirme ve İş Rotasyonundan oluşmaktadır. Bunlar şu şekildedir:

2.3.1. Kariyer Rehberliği (Mentoring)

Rehberlik, yönetim literatüründe kendini ilk kez 1950’li yıllarda göstermiştir. O dönemde rehberlik, yöneticinin sorumluluğunun bir bölümü veya usta-çırak ilişkisi ile astların yetiştirilmesi olarak görülüyordu. 1970’li yıllardan bu yana ise rehberlik, yönetim geliştirme kapsamı dahilinde bir eğitim tekniği olarak görülmektedir. Bu anlamda rehberlik insanlara kim olduklarının ne olabileceklerinin ve sahip oldukları tüm nitelikleri nasıl tam olarak kullanabileceklerini anlatmayı öngörür (Şimşek vd, 2004:151).

Rehber, deneyimsiz personele kariyer gelişiminde, ilerlemesinde yardımcı olan deneyimli kişidir (Can vd, 1995:172).

Kariyer Rehberliği, mesleki gelişmeleri için bireylere hangi kitapları okumaları, hangi kursları almaları, belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiği, kariyer olanakları, işletme içinde ve dışındaki eğitim olanakları hakkında bilgi verilerek yön gösterilmesidir (Özden,2008:262).

Araştırmalar, rehberliğin çalışanlar için popüler olduğu kadar stratejik açıdan işletmeler için de değerli olduğunu ortaya koymuştur. Eğer bir işletme rehberlik uyguluyorsa çalışanlarına değer vermekte ve işletme başarısını tüm işgücünün bağlılık ve yeteneklerine dayandırmaktadır (Anafarta, 2002:116).

Kariyer Rehberliği, çalışanların beklentileri ve işletmenin gereksinimlerine aynı düşünce içinde birleştirilerek, çalışanlar için gerçekçi hedefler ortaya koymakta; ayrıca bireylerin bu hedeflere ulaşmaları için nasıl bir yol izlemesi gerektiği konusunda onlara yardımcı olmaktadır (Gerek, 2009:88).

Yukarıdaki tanımlardan anlaşılacağı gibi kısaca kariyer rehberliği, çalışanlara iş hayatı boyunca kariyer hedeflerine nasıl ulaşacakları konusunda yol göstericilik yapmaktadır.

Koruyucu (Mentor), deneyimsiz çalışana kariyer gelişiminde özel olarak yardımcı olur, ona doğrudan yeni bir işi yapması için zorunlu bilgi ve becerileri nasıl kazanacağı konusunda rehberlik eder. Ayrıca mentor, özellikle kariyerinin ilk aşamasında bireyin karşılaşacağı herhangi yönetimsel, teknik veya insan sorunlarıyla nasıl başa çıkacağı konusunda tavsiyelerde bulunur ve işletme kültürü konusunda bilgi verir. Bunlar dışında mentor, söz konusu bireye spesifik beceriler, özellikle liderlik, iletişim ve zaman yönetimi gibi yönetsel beceriler konusunda koçluk yapar (Bingöl, 2003:261).

Kamu kurumlarında göreve yeni başlayan devlet memuru adaylık sürecinde uygulamalı eğitime tabi tutulur. Bu eğitim sırasında çalışana kurum hakkında gerekli bilgi, beceri ve tavsiyelerde bulunan deneyimli çalışanlar bulunmaktadır. Bu kişi çalışanın amiri, bölüm şefi olabilir.

2.3.2. Koçluk

Koçluk, işletme içinde bir grubu belli bir hedefe ulaşmak için özel ders, konferans, seminer verme yoluyla hedefe hazırlama tekniğidir. Eğitim, kişi öğreninceye kadar devam eder. Koç, yöneticilerin yönetsel becerilerini geliştirmek, onların bireysel yetersizliklerini güçlendirmek için görevlendirilmiş işletme dışı danışmanlardır (Çalık ve Ereş,2006:117).

Koç, bireyin; anlatma, gözlemlenme, soru sorma, destekleme ve geri bildirim verme yöntemleriyle eğiten kişidir. Koçlar, bireyin performansını ve öğrenme yeteneğini arttırmayı amaçlar ve geri bildirim sunmayı içerir. Aynı zamanda motivasyon, etkili sorgulama ve bireyin belirli bir işi üstlenmeye hazır olma derecesine göre bilinçli olarak uyumlaştırılması gibi teknikleri kullanır (Erdoğan,2009:56). Koçlar, buldukları yerden ‘olmak istedikleri’ yerlere gitmelerine yardımcı olurlar. Koçlar, bunu yaparken, cezalandırma ve tehdit etme yerine cesaretlendirme, özendirme ve bilgilendirme yolunu tercih ederler (Şimşek vd,2007:218).

İşletmelerde bir kariyer koçunun kişilere aşağıdaki konularda yardımcı olabileceği belirtilebilir (Şimşek vd, 2004:153):

- Doğru endüstride doğru iş bulmak,
- Kariyer değişimlerinde yardımcı olmak,
- Kişisel çıkmazlarda çözümler üretmek (aile, iş, yerleşme, yaş, fiziksel engeller),
- Araştırmada, araç ve tekniklerden yararlanmada yardımcı olmak,
- Mülakat teknikleri konusunda bilgi vermek,
- Bir iş teklifi konusunda nasıl müzakere edileceği konusunda bilgi vermek,
- Doğru referanslara sahip olduğunuzdan emin olmanızı sağlamak
- Tecrübeden faydalandırmak.

Etkili bir şekilde gerçekleştiren koçluk faaliyetlerinin pek çok yararı bulunmaktadır (Yavuz, 2006:90).

- Koçlar, çalışanlara farklı bakış açıları sunarlar. Bir başka deyişle koçluk

uygulamaları ile yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması kolaylaşır. Bunun sonucunda işletmeler daha etkin bir şekilde çalışabilirler.

- Koçluk uygulamaları sayesinde çalışanlar işletmenin hedefleri ile buldukları yer arasındaki farkları daha açık bir şekilde görebilirler.
- Çalışanlar, bu uygulama sayesinde güçlü ve zayıf yönlerini görerek performanslarını olumsuz şekilde etkileyen davranış problemlerini keşfederler. Bir başka ifade ile bireyin kendisini tanıması süreci koçlar vasıtasıyla hızlanır. Bu süreçte koç tarafından yapılan geri bildirimler ve rehberlik oturumları, gelişim için öncelikli noktaların ortaya konması ve çalışanları harekete geçirmesi açısından oldukça etkilidir.
- Koç işletme ile bireyin karşılıklı sorumluluklarını dengelemede önemli bir rol oynar. Bu uygulama sayesinde çalışanlar kurum kültürüne çabuk adapte olup kendilerinden beklenenleri anlarlar.
- Çalışanlar koçluk uygulaması sayesinde hedeflerini belirler, bu hedeflere ulaşmak için eylem planı hazırlayarak uygulamaya koyarlar.

2.3.3. Eğitim ve Geliştirme Programları

Eğitim ve Geliştirme Programları, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek amacı ile bilgi beceri ve davranışlarda istenen yönde değişiklik yaratan faaliyetlerdir (Balta Aydın, 2007:94).

Bilgi toplumunda konumu ve işi her ne olursa olsun kişilerin ve işletmelerin eğitim ve gelişme gereksinimleri gün geçtikçe artmaktadır. Bu gelişmeler çerçevesinde bir çok işletme de personelinin eğitim ve gelişmesine büyük yatırımlar yapmaktadır ve günün gelişen ve değişen koşullarına uygun, esnek eğitim programları uygulayarak çalışanların sıkılmadan, istekli bir şekilde takip edebilecekleri bir öğrenme ortamı oluşturmaktadır (Eryiğit, 2007:31).

Eğitim ve Geliştirme Programları, çalışanların oryantasyonu, teknik becerilerinin geliştirilmesi ve yönetim becerileri kazanması için uygulanan programlardır (Yavuz,2006:87).

Eğitim ve Geliştirme sistemlerinin uygulanmasının örgütsel ve bireysel yararları aşağıda sunulmaktadır (Taşçıoğlu, 2006:38).

- Çalışanlara işle ilgili bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması,
- İş kazalarının azaltılıp, iş güvenliğinin sağlanması,
- Yenilik ve gelişmelere personel uyumunun sağlanarak işgücünün azaltılması ve maliyetlerin düşürülmesi,
- Çalışanların motivasyonunun artırılmasını sağlar,
- Çalışanın işletmeye güven duymasını sağlar,
- Çalışanlara yükselme olanağı tanıyarak kişilerin işletmeye bağlılığını artırır,
- İşletme amaçları ve bireysel amaçların bütünleştirilmesini sağlar,
- Çalışanların yeterlilikleri yükseltilerek bu şekilde iş tatminlerinin artması sağlanmaktadır.

Eğitimin nasıl ve ne kadar iyi uygulanmasının anahtarı, yönetici ve personelin ne derece bu eğitim sürecine katıldığına bağlıdır. Eğer yöneticiler eğitim programlarına katılmazlarsa, bu eğitim programları işletme gereksinimini karşılayamaz (Balta Aydın,2007:94) .

Kamu kurumlarında uygulanan eğitimler hizmet içi eğitimler şeklindedir. Çalışanlar bu eğitimlere katılarak çalışma motivasyonu, yenilik ve gelişmelere uyum sağlama yeteneği, iş ile ilgili bilgi, becerilerinin artması sağlanmaktadır. Aynı zamanda kamu kurumunun örgütsel etkinliği artmaktadır.

2.3.4. Kariyer Planlama Grupları

Kariyer planlama grupları, bireylerin gelecekteki kariyerlerini kontrol altında tutmalarını sağlayacak şekilde, elemanları kendilerini geliştirmeye ve önlerine bir hedef koymaya teşvik etmenin bir aracı olarak ifade edilir (Güneş,2006:103).

Kariyer planlama grupları, çalışanların hedeflerini iyi belirlemelerini; kendi bilgi, beceri ve tutumlarına uygun olarak bir kariyer planı yapmalarını sağlayarak onların gelişmelerine katkıda bulunur. Ayrıca çalışanlara kariyerinin hangi basamağında oldukları ve hangi kariyerin kendileri için uygun olduğu kararının bireylere verilmesi konusunda bilgi sağlamakta ve bu isteklerini gerçekleştirmek için bir araya gelip planlarını yapmalarında yardımcı olmaktadır (Yılmaz,2006:139).

2.3.5. Bireysel Değerlendirme

Bireysel değerlendirmenin amacı, kariyer planlaması yapmak isteyen çalışanın kariyer ilgisinin, bilgi, beceri, yetenek, tutum ve beklentisinin değerlendirilmesini sağlamaktır (Taşcıoğlu, 2006:39).

Hedef, kişinin o anki durumunu (ilgi, bilgi, beceri, yetenek temelinde) belirlemek ve bir kariyer stratejisi geliştirmesinde ona yardım etmektir. Değerlendirme, programlanmış bir yönerge kitapçığı aracılığı ile kişinin kendini değerlendirmesi şeklinde bireysel olarak yapılabileceği gibi, bir uzman denetimde kariyer çalışma grubu şeklinde de yapılabilir. Her iki yol için de, özellikle durum değerlendirmesi aşamasında sistematik bir yaklaşım benimsenmeli ve değerlendirmenin geçerliliği gösterilmelidir (Güneş, 2006:104).

2.3.6. Kariyer Danışmanlığı

Birey, kariyer hedefine ulaşmak için geçilecek pozisyonları, bir diğer ifadeyle kendi kariyer yolunu belirlemek durumundadır. Ancak özellikle organizasyon yapısı büyüdükçe, iş aileleri içindeki pozisyon sayısı ile birlikte kariyer yollarının sayısı da artmaktadır. Dolayısıyla bireyin işletme içindeki tüm pozisyonlar ve kariyer yolları hakkında bilgi sahibi olması olanaksızdır. Bu noktada devreye kariyer danışmanlığı sistemi girmektedir (Gözde Yılmaz, 2006:131).

Danışmanlar, iş görenlere gerek potansiyellerini kullanma, gerekse ufuk açma süreçlerinde, önlerine çıkacak fırsatlar hakkında bilgi vermektedir. Danışmanlar bireylere ilerleyebilecekleri kariyer patikaları hakkında bilgi vererek yol göstermektedir. Danışmanlar iş görenleri, eğitim olanakları, alternatif yükselme şansları, hangi koşullarda nerelere kadar ilerleyebilecekleri konularında bilinendirir (Erdoğan, 2009:56).

2.3.7. Kariyer geliştirme Atölyesi

Kariyer atölyelerinin temel işlevi çalışanların kendi kendilerini teşhis etmeleri yolu ile kişilerin sergiledikleri aktivitelerle, işletmenin kişileri teşhisinin karşılaştırılmasını sağlayarak, bu ikisi arasındaki farklılıkları ortaya koymaktır (Eryiğit,

2007:33). Bu atölyeler çalışanların kendini keşfetmesi ve kişinin gösterdiği aktivitelerle işletmenin bireyi tanımasının karşılaştırmasını yaparak farklarını ortaya koyar. Bir diğer ifade ile bu atölyeler, bireyin kariyerinin nasıl geliştirileceği noktasına yönelir. Çoğunlukla çalışanlara işletme destekli seminerler biçiminde sunulur. Bu seminerler yöneticilerin geribildirim gibi, aynı zamanda çalışanların da katılımıyla bireysel gelişimin sağlanmasına olanak tanımaktadır (Gerek, 2009:86).

2.3.8. İş Zenginleştirme ve İş Rotasyonu

İş zenginleştirme, en basit şekliyle belirli bir işin çalışanın potansiyelinin daha büyük bir kısmını kullanabilmesine olanak verecek bir şekilde organize edilmesidir. Bir başka deyişle iş zenginleştirme, işin içeriğinin çalışana; başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak, daha çok sorumluluk yükleyecek ve daha anlamlı ve çekici hale getirecek biçimde değiştirilmesidir (Yavuz, 2006:89).

İş Rotasyonu, kişilerin basitleştirilmiş çeşitli işlerde birbirinin ardı sıra çalıştırılmalarıdır. Bu yöntemle, basitleştirilmiş işlerin monoton bir biçimde verdiği can sıkıntısı azaltılmaktadır, daha esnek iş imkanları sağlanmaktadır ve çalışanların fark edilmemiş yeteneklerinin ortaya çıkartılması mümkün olmaktadır. Farklı işlerde çalıştırılan kişilerin bu sayede işletmelerini tanıma imkanları arttırılmaktadır ve yaptıkları işlerin sistem içerisindeki yerini ve kendi rollerini daha iyi anlayarak işlerini anlamlı görmeleri sağlanmaktadır (Gerek, 2009:87).

Rotasyon uygulamasının amacı, işletmenin bütün departmanlarındaki işin inceliklerini bilen, çok iyi yetiştirilmiş elemanlara sahip olmaktır. Bu tür bireyler işletmenin bütünü, hedeflerini daha iyi kavradıkları için işletme ile ilgili konularda belirli bir konuda uzmanlaşmış bireylerden daha yararlıdır. İş rotasyonu sisteminin en önemli diğer bir hedefi ise, personel ilişkilerinin geliştirilmesi ve her kadrodaki personelin birbiriyle iletişimini kolaylaştırmasıdır (Taşçıoğlu, 2006:40).

Rotasyon uygulaması kamu kurumlarında yaygın biçimde uygulanmaktadır. Çalışanlar belli bir süre çalıştıkları birimden başka birime görevlendirilerek tüm birimlerde yapılan işlerin öğrenilmesi sağlanmaktadır.

3. KARIYER YÖNETİMİ

İşletmelerde verimliliği etkileyen en büyük faktörün insan olduğunun anlaşılması üzerine, bireyin motivasyonuna yönelik yaklaşımlar da hızla geliştirilmekte ve yenilenmektedir. Bu yaklaşımlardan birisi de kariyer yönetimidir. İşletmelerin nitelikli insan gücünü elinde tutabilmesi artık ciddi bir sorun haline gelmiştir. Nitelikli iş gücü ancak gelişmeye açık bir kariyer yönetimi ile işletmede tutulabilmektedir. Bu nedenle profesyonel işletmeler, ciddi bir şekilde çalışanı için kariyer programları ve uygulamaları düzenlemektedirler (Çalık ve Ereş, 2006:80).

Kariyer Yönetimi, işgücünün gereksinimlerini tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için kariyer planlarının hazırlanması, düzenlenmesi ve yürütülmesi sürecidir. Kariyer Yönetimi ile ilgili diğer bir tanım ise, bir kurumdaki personelin, kurumsal gereksinimlerin ve bireysel performansın, potansiyelin ve tercihlerin değerlendirilmesi doğrultusunda yükseltilmesinin, ilerlemesinin planlanması ve biçimlendirilmesidir. Kariyer Yönetimi ile ilgili olarak, kişinin, işletmenin geleceğe dönük hedefleri ile, kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak; yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeterliliklerin kazandırılması süreci şeklinde bir başka tanımda verilebilir (Şimşek vd., 2004:45-46).

Kariyer Yönetimi, işe yerleştirme, potansiyel değerlendirme, danışmanlık, eğitim gibi insan kaynakları faaliyetlerini içine alan, bu faaliyetler aracılığıyla, bireyin ilgi ve kabiliyetlerinin örgütsel fırsatlar ile eşleştirilmesi ve istenilen diğer örgütsel sonuçların başarılması için tasarlanan bir faaliyetler bütünüdür. Kariyer yönetimi, bireylerin, kişisel kariyer planları ile işletmenin kariyer sisteminin uyumlaştırıldığı; hazırlık, uygulama ve kontrol aşamalarından oluşan ve süreklilik gösteren bir süreçtir. Kariyer Yönetiminin amacı, bireylerin işletme içinde ilgi, değer ve becerilerine uygun işlerde istihdam edilmesine yardımcı olmaktır. Böylece bireysel gereksinim ve amaçlar ile örgütsel gereksinim ve amaçların bütünleştirilmesi yoluyla çalışanlarda iş tatmini; işletmede ise etkinlik ve verimliliğin artması sağlanır (Erdoğan, 2003:15-16).

Kariyer Yönetimi, bireyin kariyer planının, organizasyonun kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesidir. Kariyer yönetimi kariyer kavramına bireysel ve kurumsal bakış açılarını bütünleştirir. Diğer bir deyişle kariyer yönetimi, bireysel hedeflerin ve organizasyon gereksinimlerinin uyumlaştırılması sürecidir. Bu süreçte birey ve

organizasyon karşı taraflarda değil, birbirlerini destekleyici roller üstlenirler ve her iki tarafa düşen sorumluluklar vardır (Özden, 2008:56).

Yukarıdaki tanımlar ışığında kariyer yönetimi örgütsel amaçların ve etkinliğin gerçekleştirilebilmesi için çalışanın kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve gelecekte duyulacak insan kaynağının sağlanması sürecidir.

Kariyer Yönetiminde, işletme yönetimi, çalışan kişinin bireysel kariyer planları ile işletmenin gereksinimleri arasında bu amaçlara ulaşmak için uyum sağlamaya çalışır. Personel bölümü veya insan kaynakları departmanı bütün bu süreç içinde merkezi bir rol oynamaktadır. Bireysel kariyer planları, işletmenin insan kaynakları ve gelecekteki gereksinimlerinin tahmini ile yakından ilgilidir. Yönetim, kariyer yoğunluğunu tasarlar, işletmedeki boş pozisyonlar hakkında bilgi verir, çalışanların performansı ve potansiyellerini takdir eder, eğitim ve öğretim programlarını destekler, iş sırasında çalışanların gelişimini sağlar (Aytaç, 2005:116-117).

3.1. Kariyer Yönetiminin Amaçları

Örgütsel kariyer yönetiminde temel amaç, işletmenin etkinlik ve verimliliğinin artırılması yanında bireylerin işletme içinde gelişim ve ilerlemelerini sağlayarak gelecekte gereksinim duyacağı vasıflı eleman gücünü şimdiden şekillendirmeyi de sağlamak olarak ifade edilebilir (Şimşek vd., 2004:50-51).

Kariyer Yönetiminin genel ve özel amaçları bulunmaktadır. Genel amaçları şu şekilde sıralanabilir;

- Yönetim başarısını tatmin etmek için, işletme gereksinimlerini temin etmek,
- Kavrama gücüne sahip olan bireylere, herhangi bir sorumluluk düzeyinde eğitim vermek,
- Bireyler, yetenek ve isteklerini işletme ile uyum içinde tutarak ve görevlerini yerine getirerek başarılı bir kariyer yapmayı düşünürlerse, gereksinim duydukları rehberlik ve teşvik gücünü onlara vermek.

Özel amaçları ise şu şekilde sıralanabilir:

- Gerek mevcut ve gerekse gelecek işlerde gereksinim duyulan beceri ve nitelikleri tanımlamak için personele yardım etmek.

- Örgütsel amaçlar ile bireysel istekleri bütünleştirmek ve düzene sokmak.
- Kariyerinde durgunluk dönemi geçiren personeli yeniden canlandırmak.
- Personele kariyerini ve kendilerini geliştirecek fırsatı sağlamak.
- Yukarıdaki amaçlara dayanarak gerek işletme gerekse bireyler için karşılıklı yararlar sağlamak.

3.2. Kariyer Yönetiminin Önemi

Bilgi ekonomisinde en önemli malzemelerden biri olan insanlar kariyerlerinin planlamak ve geliştirmek, günümüz rekabetçi yapısında işletmelerin vazgeçilmez uygulamalarından biri haline gelmiştir (Şimşek vd., 2004:47).

Çalışanların değişen talepleri, başarılı olanların işletme içinde tutulması, terfi ettirilmesi, yeteneğinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi konularının birçok işletmede kariyer gelişim ve yönetiminin, insan kaynakları planlamasında önemli bir yer tutmasına yol açmıştır.

İşgücünün seçiminde, bireyin başarısının değerlendirilmesinde, eğitim ve geliştirme programlarında, bireysel danışmanlıkta daha dikkatli davranan yönetim, yaratılan tarafsız kariyer yolları imkânları ile çalışanların terfi-transfer görüşmelerini ve geliştirme programlarında beklentilerini de değiştirmiştir. Yöneticiler işgücünün istihdamın sayısı ile değil, kalitesiyle ilgilenmeye başlamıştır (Aytaç, 2005:119).

Özellikle çalışanların kariyerlerinin yönetilmesi modern işletmelerin karşılaştıkları önemli değişmelere uyum sağlamalarında son derece güçlü bir araç olarak dikkat çekmektedir. Diğer taraftan kariyer yönetimi çalışanların yetenek eskimesine uğramalarını önlemede, iş ve aile arasında daha iyi bir denge yaratmada ve insan potansiyelini geliştirmede işletmeler için yeni bir yol olarak görülmektedir (Şimşek vd., 2004:47).

Kariyer yönetiminin önemini anlayan işletmelerin dikkat edeceği en önemli nokta kariyer yönetim uygulamalarının plansız bir şekilde başlatılmamasıdır. Etkin bir kariyer yönetiminin uygulanmasında en önemli olan bu yönetim anlayışının yeterince anlaşılması olmasının gerekliliğidir. Yeterince anlaşılmamış bir uygulama ise işletmeye yarardan çok zarar getirecektir. Bu nedenle işletme tepe yöneticilerinin bu

anlayışı önceden iyi tanımaları ve benimsemeleri gerekmektedir (Çalık ve Ereş, 2006:83).

3.3. Kariyer Yönetiminin Yararları

Kariyer yönetiminin hem bireysel ve de örgütsel yararlarını aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Aytaç, 2005:120-121).

3.3.1. Kariyer Yönetiminin Örgütsel Yararları

Kariyer yönetiminin örgütsel yararları şu şekildedir:

- İşletmenin kullanımı için çalışanların becerileri ve hali hazırdaki amaçlarını stoklamak,
- Gelecekteki insan kaynakları gereksinimini daha iyi teşhis etmek,
- İşletme için bilgi akışını hızlandırmak,
- Mikro düzeyde veya bireysel düzeydeki değişmeyi daha iyi anlayabilmek için örgütsel değişmeyi kolaylaştırmak,
- Kendi gelişme planlarını hazırlayanlar yoluyla, bireysel değişmeyi kolaylaştırmak,
- İşletme içindeki uzmanlıklar ve farklı meslekler için daha iyi ve farklı gelişim safhalarını önceden tahmin etmek,
- Çalışanların gerçekçi olmayan ve saklı beklentilerini açığa çıkarmak,
- İş gücünün tehlikeye düşenlerini yeniden eğitmek ve harekete geçirmek,
- Çalışma barışını sağlamak.

3.3.2. Kariyer Yönetiminin Bireysel Yararları

Kariyer yönetiminin bireysel yararları da şöyle belirtilebilir:

- Önceden bilgilendirme ile olası kariyer tercihlerini yapmak,
- Bireyin işletmede kalma süresinin artırmak,
- Bireyin bilgi, beceri, ilgi ve amaçlarıyla kendini tanımasının sağlanmasını sağlamak,

- Birinin, işindeki düş kırıklığı sürprizi olasılığını azaltmak,
- Farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için gereksinim olan güven (itimat) ve ardarda gelen iş becerilerini daha iyi teşhis etmek,
- Bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerinin aydınlatmak ve tutarlılık getirmek,
- İş yerini, aile yaşamını, endüstriyel değişmeyi ve toplum üyeliğini kapsayan yaşamın geniş mozaığı içinde daha iyi kariyer hedeflerini yerleştirmek,
- İş tatmini ve yaşam doyumunu arttırmak

3.4. Kariyer Yönetimi Süreci

Kariyer yönetimi süreci hem örgütsel hem de bireysel boyutta ele alınmaktadır. Örgütsel ve bireysel kariyer yönetim süreci birbirine paralel ve destekleyici olduğu sürece anlam kazanabilir.

3.4.1. Örgütsel Kariyer Yönetimi

Örgütsel Kariyer Yönetimi, işgören gereksinimlerini tatmin etmek ve kariyer hedeflerine ulaşmaları için gerekenleri planlama, stratejileri saptama ve bunları uygulama sürecidir. Kariyer yönetimi, işletmelerde çalışanların potansiyelinden en üst düzeyde yararlanılabilmesi amacıyla başvurulan bir yönetsel uygulamadır (Çalık ve Ereş, 2006:87).

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 (Şimşek vd., 2004:52).

Bu nedenle yöneticiler çalışanlarının hedeflerini ve bireysel istek gereksinimlerini tespit etmiş olmalıdır.

İşletme içinde danışılan, tavsiye edici ve eğitici nitelikteki bir rehber işletmedeki politika ve güç dinamiği ile ilgili bilgileri işe yeni girenlerle paylaşarak, kişilere geri

bildirim sağlayacaktır. Eğer rehber olan kişi ilişkilerinde başarılıysa, yeni gelenlerin örgütsel beklentilerin ayarlayarak streslerini en aza indirebilecektir.

Sonuç olarak işletme, bireyin üzerinde bazı kararlar alarak onların kariyerlerinin yönetimini üstelenip, yeni kariyer planlarını yapmalarına katkıda bulunur. Bu kararlar işe alma, terfi, transfer, eğitim ve geliştirme, planlama, işten çıkarma, emeklilik gibi kararlardır (Aytaç, 2005:125).

3.4.1.1. İç İşe Alım

İşletmelerin eleman gereksiniminin dış kaynaklardan yeni bir iş alımı yapmak yerine işletme içinde çalışanlara duyuru yaparak açık pozisyonun ilan edilmesidir. Bu iş duyurusunda hangi iş pozisyonunda, nereye, ne zaman, işin niteliği gibi bazı bilgiler verilir. Şartları uygun olan çalışan başvurusunu yapar. İç işe alım bir üst pozisyondaki bir iş olabileceği gibi yatay daha farklı bir pozisyona transfer biçiminde de olabilir.

İç işe alımın bazı yararları vardır (Özden, 2008:269):

- Daha kolay ve kısa sürelidir.
- Adayların çalışmaları ve başarıları hakkında daha detaylı bilgi sahibi olunur.
- İyi bir motivasyon kaynağıdır.
- İç İşe alımın bazı sakıncaları bulunmaktadır:
- İşletmenin her zaman tüm pozisyonları içeriden karşılaması mümkün olmayabilir. Yeni bir sektörde işe başladıysa dış kaynaklara başvurması gerekebilir.
- Dış kaynaklardan sağlanan personel işletmede taze kan etkisi yapar ve farklı açılardan olaylara bakar.
- İşletme sürekli iç kaynaklardan personel gereksinimini karşılasa durgunlaşır.
- Seçilemeyen adaylarda kırgınlık oluşmaması gerekir. Aksi takdirde işletmeye zararları olabilir.

3.4.1.2. Terfi

Terfi, bireye mesleğinde veya bulunduğu konumda yükselme imkânı ile genelde bireylere büyük sorumluluk, otorite ve yüksek ücret sağlar. Psikolojik olarak terfi, güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme, büyüme gereksinimini tatmin eder (Aytaç, 2005:126).

Terfi kişinin statüsündeki olumlu bir gelişmeyi belirtir. Bu nedenle hem kişiyi hem de yönetimi yakından ilgilendirmektedir. Kişi terfi etmekle görev, yetki ve sorumluluklarında ve bunlara bağımlı değişken olan ücretlerinde bir artış olur. Bu artış, onu çalışmaya karşı daha istekli kılar ve işletmeye daha çok bağlar. Bu açıdan terfi, kişisel özlemleri gerçekleştirme aracı olarak büyük önem taşır. Yönetim açısından ise terfi, personelin daha çok verim sağlayacağı bir yerde kullanımı demektir. İstek kamu ister özel kesimde olsun bir işletmede çalışanların en büyük beklentisi yükselmektir (Şimşek vd., 2004:57).

Bireyin kariyer hedefinde esas amaç terfi etmektir. Terfi ile sağlayacağı statü, saygınlık ve yüksek ücret düzeyi her çalışanın kariyer hedefinde vardır. Terfi sonucunda çalışanın motivasyonu, işletmeye olan bağlılığı artmaktadır. Kariyer yönetiminin en önemli unsuru olan terfi eğer bir işletmede etkili bir biçimde uygulanıyorsa hem çalışanın kariyer hedefi hem de örgütsel amaçlara ulaşılmaktadır.

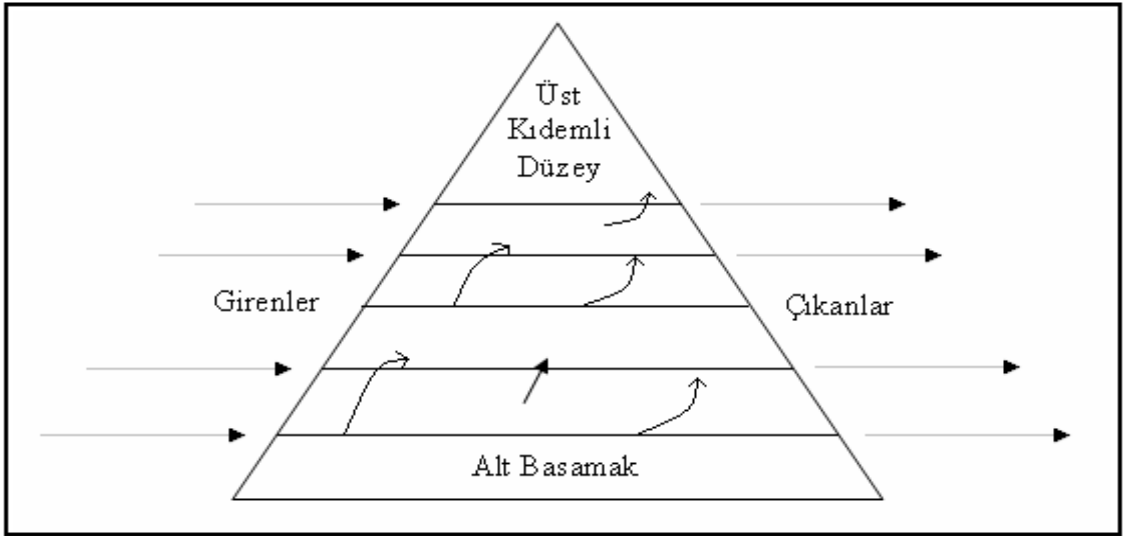
Bu nedenle işletmeler kariyer yönetiminde başarılı olabilmeleri için açık bir görevde yükselme politikası belirlemelidir. Bu şekilde çalışanlarda hangi şartlarda ve ne şekilde terfi edebileceklerini bilerek yüksek motivasyon ve örgütsel bağlılık gösterirler.

3.4.1.3. Transfer ve Yer Değiştirme (Kariyer Mobilitesi)

Çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak, başka bir yerdeki göreve veya mevcut işyerinde aynı iş ailesinden benzer nitelikteki bir göreve atanmasına transfer veya yer değiştirme olarak tanımlanmaktadır. Transfer veya yer değiştirmede, yetki sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret düzeyi ya hiç değişmemekte ya da çok az değişmektedir (Özden, 2008:107).

Kariyer Mobilitesi, çalışanların işler, pozisyonlar, departmanlar veya işletmenin bölümleri arasında hareket etmesini sağlayan kariyer merdivenleri veya yollarıyla ilgili bir kavramdır (Şimşek vd., 2004:60).

Kariyer sistemi, elemanların işe alınmalarını, ilerlemelerini, terfilerini ve işten ayrılmalarıyla noktalanmış aşamaları kapsar. Bu nedenle öncelikle işletme içindeki kariyer basamaklarının belirlenmiş olması gerekir. Hangi görevlerin, hangi vasıftaki kişiler tarafından yerine getirileceği ve başarılı olanların nereye kadar yükseltilebileceği belirlenmiş olmalıdır. Eğer işletmeyi bir piramit şeklinde düşünecek olursak aşağıdaki şekil 11'deki gibi dikey ve yatay hareketlerin olacağı bir gerçektir. Bu modelde yeni mezun olup işe girenler alt basamakta yer alacaktır. Alt basamak işletmeye girişi sağlamaktadır. Meydana gelen her açık pozisyon içerden ve dışarıdan tedarik edilir. İçerden tedarikin bir sakıncası bulunmaktadır. İşletme, yöneticileri ehliyetsizlik kademesine kadar yükseltmek eğilimindedir. Yani başarı değerlendirme yönetimi ile işçi başarılı ise ustabaşı, yönetici başarılı ise bölüm şefi sonra genel müdür yapılır. Sonuçta yükseldiği yerde yönetici ehliyetsizleşir işletmeye zarar vermeye başlar. Peter Prensibi olarak adlandırılan bu yaklaşıma göre herkesin belli bir başarı ve ehliyet düzeyi vardır (Aytaç, 2005:130-131).



Şekil 11 Piramit Tipi İşletmelerde Kişilerin Hareketi (Aytaç, 2005:130)

3.4.1.4. Eğitim ve Geliştirme

Personellerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilebilmesi için uygulanan esasında insan kaynakları planlaması ile ilgili bir kavramdır. Çalışanların çalışma yaşamlarının her evresinde hizmet içi faaliyetlerle bilgilerinin artırmalarının sağlanması

kariyer yönetiminin içerisinde yer almaktadır. 657 Sayılı Devlet Memurlarında ise eğitim işe girişten uygulanan stajyerlik eğitimleri ile başlamakta ve hizmet içi eğitim faaliyetleri ile emekli olana kadar sürmektedir.

3.4.1.5. İşten Çıkarılma/Uzaklaştırılma

İşletmelerde çeşitli nedenlerle personelin işten çıkarılması gerekebilir. İşten çıkarma nedeni genel ve özel olabilir. Genel nedenlere; ekonomik durgunluk, işletmenin küçülmesi veya bir alandaki faaliyetine son vermesi örnek olarak verilebilir. Özel nedenler olarak, personelin düşük performans göstermesi, çalışma etiğine aykırı hareket etmesi veya disiplini bozması sayılabilir (Özden, 2008:272). İş Kanununda çalışanın işten çıkarılması için haklı sebepler belirtilmiştir. Bunun yanında kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi çalışanların disiplin işlemleri uyarı, kınama, aylıktan kesme, memurluktan çıkarılma şeklinde haklı sebeplere dayalı olması durumunda verilmektedir ki bu cezaların en ağır olanı memurluktan çıkarılmadır.

Devlet memurluğundan çıkarma, ideolojik veya siyasi amaçlarla kurumların huzur, sükun ve çalışma düzenini bozmak, boykot, işgal, engelleme, işi yavaşlatma ve grev gibi eylemlere katılmak veya bu amaçlarla toplu olarak göreve gelmemek, bunları tahrik ve teşvik etmek veya yardımda bulunmak, yasaklanmış her türlü yayını veya siyasi veya ideolojik amaçlı bildiri, afiş pankart, bant ve benzerini basmak, çoğaltmak, dağıtmak veya bunları kurumların her hangi bir yerine asmak veya teşhir etmek, siyasi partiye girmek, özürsüz olarak bir yılda toplam 20 gün göreve gelmemek, savaş, olağanüstü hal veya genel afetlere ilişkin konularda amirlerin verdiği görev veya emirleri yapmamak, amirine ve maiyetindekilere fiili tecavüzde bulunmak, memurluk sıfatı ile bağdaşmayacak nitelik ve derecede yüz kızartıcı ve utanç verici hareket ve ideolojik eylemlerden arananları görev mahallinde gizlemek, yurt dışında devletin itibarını düşürecek veya görev haysiyetini zedeleyecek tutum ve davranışlarda bulunmak, 5816 sayılı Atatürk aleyhine işlenen suçlar hakkındaki kanuna aykırı fiilleri işlemek gibi nedenler yer almaktadır (Kayar, 2008:279).

3.4.1.6. Emeklilik

Emeklilik çalışanın çoğunlukla kendisinin vermiş olduğu bir karardır. Çalışanlar işten ayrılmak için, özellikle emekliliğe de hak kazanmışsa, kendi belirlediği bir zamanda ayrılmayı istemektedirler. Yaşın ilerlemesi, kadın çalışanların işten ayrılmak istemesi, emeklilik sonrası başka bir işte çalışma isteği, çeşitli sağlık sorunları, maddi gereksinimler vb nedenlerle insanlar emekli olmaktadır. Emeklilik kararı verilmesi zor bir karardır. Çünkü yıllarca devam eden iş çevresinden ve alışkanlıklarından uzaklaşmış olacaktır.

Kamu kurumunda çalışan bireyler emekliliğe hak kazanmışsa kendi isteği ile ayrılabilir. Bunun dışında en fazla kanunda belirtilen yaş sınırlarınca görev yapabilir. Emeklilik bazı çalışanlarca kabul edilmesi zor bir durumdur. Emekliliğe ayrılmak isteği sağlık sorunları, parasal ihtiyaçlar, başka işte çalışma isteği nedeniyle olabilir. Günümüzde emekliliğe hak kazanabilmenin yaş ve hizmet sınırları artırılmıştır.

3.4.2. Bireysel Kariyer Yönetimi

Bireysel kariyer yönetimi bireyin yetenekleri, becerileri, değerleri ve arzularına dayalı en uygun işi sağlamak için ayrıntılı araştırma yapma, planlama ve karar verme sürecidir (Çalık ve Ereş, 2006:90).

Bireysel kariyer yönetimini ‘bireyin iş yaşamına ilişkin hedeflerini gerçekleştirme amacı ile gerekli faaliyetleri planlaması, organize etmesi, icra etmesi, koordinasyonu ve değerlendirmesi’ olarak tanımlanabilir. Bireysel kariyer yönetimi kapsamında değerlendirilen başlıca faaliyetler şunlardır (Aytaç, 2008;67).

- Bireysel vizyonu belirleme,
- Kariyer hedeflerini belirleme,
- Yetkinlikleri belirleme,
- Meslek Seçimi,
- İşe ilişkin öncelikleri belirleme,
- İş olanaklarını araştırma,
- Özgeçmiş hazırlama,
- İşe başvurma ve başvuru takibi,
- İş görüşmesi,

- İşe başlama ve oryantasyon,
- İşletme kültürüne uyum sağlanması,
- Mesleki yenilikleri takip etme,
- İş ilişkilerini yönlendirme,
- İşletmenin eğitim ve kariyer yönetimi politikalarına uygun davranışların sergilenmesi,
- Emeklilik yaşamına hazırlık,
- Bireysel ve kariyer hedefleri ile bulunulan noktayı gözden geçirme ve gerekli önlemleri alma.

Bu faaliyetler kariyer yaşamında tekrarlanır ve kariyer planlama ve kariyer geliştirme sürecinde bu ön bilgiler bireyin kariyer hedefi belirleme ve bu hedefe ulaşmada önemli bir temel oluşturmaktadır.

Birey kariyer ile ilgili kendi gereksinimlerini ön plana çıkartırken, bu gereksinimlerini işletme veya yönetiminin gereksinimlerinden soyutlayamaz. Bu diğer ifadeyle, sorumluluklar yönetim ve birey arasında paylaştırılmıştır. Yönetim gereksinimlerinin tatmin edilmesi, bireysel gereksinimlere de hizmet eder. İnsan kaynakları sistemini sürdürmek, bu sistemin yönetim ve bireysel gereksinimlere hizmetini etkili kullanmak, kariyer yönetimi açısından önem taşır (Aytaç, 2005;137).

Tablo 3 Kariyer Yönetimi: Çifte Bağ.

Yönetim İhtiyaçları	İnsan Kaynakları Sistemi	Bireysel İhtiyaçlar
<p>İşletme amaç ve planları</p> <p>↓</p> <p>İnsan Kaynakları Planları</p> <p>└─→</p>	<p>Önceden Tahmin</p> <p>İşe müracaat</p> <p>Seçme yerleştirme</p> <p>Ücretlendirme</p> <p>Eğitim ve geliştirme</p> <p>Emeklilik vb.</p>	<p>Kişisel amaç ve yaşam/ kariyer planları</p> <p>↓</p> <p>Bireysel kariyer geliştirme planları</p> <p>←┐</p>

(Aytaç, 2005:137)

Tablo 3 de kariyer yönetiminde, yönetimin ihtiyaçları ile bireysel ihtiyaçlar insan kaynakları sistemi içerisinde değerlendirilir. İnsan Kaynakları çalışanın işe

alınmasından emekliliğine kadarki süreçte bireysel ihtiyaçlar ile örgütsel ihtiyaçları karşılamaktadır.

Bireysel kariyer yönetiminde bireysel vizyon ve hedeflerin belirlenmesi, meslek seçimi yüksek öğrenime yada çalışma yaşamına başlamadan verilmesi gerekli bir karardır. Bireyler hedefleri konusunda da gerçekçi olmak zorundadır. Kendi ilgi duydukları alanda ilerlemeli ve ilerde oluşabilecek olumsuzlukların engellenebilmesi için bir danışman, yol gösterici ile iletişim kurmalıdır.

4. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE KARIYER

4.1. Devlet Memurluğu Sistemi

Kamu görevlileri, kamu yönetiminin insan unsurunu ya da insan gücünü oluşturmaktadır. Kamu kuruluşları kamu hizmetlerini yerine getirebilmek için değişik nitelik ve statüde personel çalıştırmak zorundadır.

Türkiye de kamu hizmetleri, genel sivil hizmetler; askeri hizmetler; kamu adli hizmetler; akademik hizmetler olmak üzere dört alandan oluşmaktadır. Genel hizmetler ‘memurluk, geriye kalan üçü ‘diğer kamu görevliliği’ olarak adlandırılmaktadır. Kariyer sınıflandırması, kamu hizmetlerini üstlenmiş olan memurlar ile diğer kamu görevlileri için söz konusudur. Bir başka deyişle sözleşmeli personel ile işçiler kariyer sistemi dışındadır. Bunlar unvanlara dayalı kendini özgü bir ‘iş sınıflaması’ kapsamı içindedir. Bunların konumları süreli ve toplu iş sözleşmeleriyle belirlenmektedir (Ayman Güler, 2005:225).

Türkiye de Devlet Memurluğunun kapsamı 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 1. maddesinin 1. fıkrasında belirtilmiştir. Buna göre Genel ve Katma Bütçeli Kurumlar, İl Özel İdareleri ile Belediyelerin bunların kurdukları birlikler ile bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlar, Kanunla kurulan fonlar, kefalet sandıklarında ve Beden Terbiyesi Bölge Müdürlüklerinde çalışan memurlar kapsama dahil personel olarak düzenlenmiştir. İkinci fıkrasında ayrıca sözleşmeli ve geçici personel hakkında da bu Kanunda belirtilen özel hükümlerin uygulanacağı belirtilmiştir.

Kapsam dışı Personel 1. maddenin son fıkrasında 657 sayılı Kanun’ un kapsamı dışında kalan kamu görevlileri belirlenmiştir. Bunlar Anayasa Mahkemesi üye ve yedek üyeleri ile raportörleri, hakimlik ve savcılık mesleklerinde veya bu mesleklerden sayılan

görevlerde bulunanlar, Danıştay ve Sayıştay meslek mensupları ve Sayıştay savcı ve yardımcıları, Üniversitelerin, İktisadi ve Ticari İlimler Akademilerinin, Devlet Mühendislik ve Mimarlık ve TODAİE'nin öğretim üye ve yardımcıları, Cumhurbaşkanlığı Senfoni Orkestrası üyeleri, Genelkurmay Mehteran Bölüğü Sanatkarları, uzman memurları, uygulatıcı uzman memurları ve stajyerleri, Spor-Toto Teşkilatında çalışan personel, subay, astsubay, uzman çavuş ve uzman jandarmalar, Emniyet teşkilatı mensupları özel kanunları hükümlerine tabidir.

Tablo 4 657 Sayılı Kanun'un Kapsamı

Kapsama Dahil Olanlar	Kapsam Dışı Personel
<ul style="list-style-type: none"> -Genel ve Katma Bütçeli Kurumlar -İl Özel İdareleri -Belediyeler (kurdukları birlikler ile bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlar dahil) -İl Özel İdareleri (kurdukları birlikler ile bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlar dahil) -Kanunlarla urulan fonlar -Kefalet sandıkları -Beden Terbiyesi Bölge Müdürlüklerinde çalışan memurlar -Sözleşmeli personel -Geçici personel 	<ul style="list-style-type: none"> -Anayasa Mahkemesi üye ve yedek üyeleri ile raportörleri -Hakimlik ve savcılık mesleklerinde veya bu mesleklerden sayılan görevlerde bulunanlar -Danıştay ve Sayıştay meslek mensupları ve Sayıştay savcı ve yardımcıları -Öğretim üye ve yardımcıları -Cumhurbaşkanlığı Senfoni Orkestrası üyeleri -Genelkurmay Mehteran Bölüğü Sanatkarları -Devlet Tiyatrosu ile Devlet Opera ve Balesi ve Belediye Opera ve tiyatroları ile şehir ve belediye konservatuar ve orkestralarının sanatkar memurları, uzman memurları, uygulatıcı uzman memurları ve stajyerleri -Spor Toto Teşkilatında çalışan personel -Subay, astsubay, uzman çavuş ve uzman jandarmalar, -Emniyet Teşkilatı mensupları

(Kayar, 2008:80)

Kapsam dışı personelin tabi olduğu kanunlara örnek olarak da Hakimler ve Savcılar Kanun (2802), Yüksek Öğretim Personel Kanunu (2914), Türk Silahlı Kuvvetler Personel Kanunu (926) gibi kanunlardır.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunun amacı; memurların hizmet koşullarını, niteliklerini, atanma ve yetiştirilmelerini, ilerleme ve yükselmelerini, ödev hak, yüküm

ve sorumluluklarını, aylıklarını ve ödeneklerini ve diğer özlük işlerini düzenlemek amacıyla çıkarılmıştır.

4.2. Memurluk Mesleğinin Temel İlkeleri

Türkiye de memurluk kariyer sistemi üzerine kurulmuş olup Bu durum 657 sayılı yasada belirtilmiştir. Kanununun temel ilkeler şunlardır: (D.M.K. 3.Md.)

- **Sınıflandırma:** Devlet kamu hizmetleri görevlerini ve bu görevlerde çalışan Devlet Memurlarını görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayırmaktadır.
- **Kariyer:** Devlet Memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetiştirme şartlarına uygun şekilde, sınıflandırma içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkânını sağlamaktadır.
- **Liyakat:** Devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkânlarla uygulanmasında Devlet Memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır.

4.2.1. Sınıflandırma

Devlet kamu hizmetleri görevlerini ve bu görevlerde çalışan Devlet Memurlarını görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayırmaktadır. Sınıflandırma sistemindeki genel amaç ortak özellikleri olan memurlukları bir araya getirerek bunları gruplara ayırmaktır.

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)

- Aylıkların belirlenmesinde bir araç yaratmak değil, kamu hizmetlerinin etkin sunumu sağlayabilmek için, memurların hak ve yükümlülüklerinin, hizmet koşulları ile güvencelerinin belirlenmesidir.

- Makro düzeyde, kalkınma planlarının, devletin ekonomik ve sosyal görevlerinin yerine getirilebilmesi için, iyi bir sınıflandırma sistemi zorunludur.
- Sınıflandırma, hem gerekli personelin bulunması, yerleştirilmesi ve hem de kariyer sisteminin başarı şansını artırır.
- ‘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.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 36.maddesinde bu kanuna tabi kurumlarda çalıştırılan memurların sınıfları on sınıf içinde toplanmış ve aşağıda sıralanmıştır.

- **Genel İdare Hizmetler Sınıfı:** Bu kanun kapsamında kurumlarda yönetim, icra, büro ve benzeri hizmetleri gören ve bu kanunla tespit edilen diğer sınıflara girmeyen memurlar Genel İdare Hizmetleri sınıfı içerisindedir.
- **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, ekonomisi 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 memur, 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 teknolojisi, ebe, hemşire, sağlık memuru, sosyal hizmetler mütehassısı, biyolog, psikolog, diyetçi, sağlık

mühendisi, sağlık fizikçisi, sağlık idarecisi ile ebe ve hemşire, hemşire yardımcısı, ...vb. sağlık personelini 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.

4.2.2. Kariyer

Devlet Memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetişme şartlarına uygun şekilde, sınıflandırma içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkânını sağlamaktadır.

Kamu Yönetiminde kariyer dar anlamda, kamu yönetimi alanında belli özellikler taşıyan, nesnel kurallarla (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).

Kariyer ilkesinde kişi atanacağı görevin gerektirdiği tüm nitelikleri hizmete girmeden önce kazanmak durumundadır. Bir göreve her zaman ve her kademedan girilebilir. Giriş sınavları, genel bilgi ve yeteneğe değil, kişinin atanacağı görevin gerektirdiği özel bilgi, beceri ve deneyimlere dayanır (Can vd, 1995:18).

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

- Memurun hukuksal statüsü, iki yanlı (sözleşme) ya da çok yanlı kolektif nitelikli işlemlerle değil, tek yanlı, kanun ya da düzenleyici işlemler gibi statülerle belirlenir.
- Uzmanlaşma önemli bir konu olup, ‘hizmet öncesi’ ve ‘adaylık süreci’ ve hizmet içi eğitim’ olmak üzere üç şekilde sağlanır.
- Kıdem, memurlukta geçen deneyim ve hizmet süresini anlatan bir kavram olarak dikkate alınan, fakat tek başına yeterli olmayan bir özelliktir. Ayrıca liyakat ve ehliyet önem verilmesi, bu ilke için tamamlayıcı özelliklerdir.
- 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.
- Memurların görev ve sorumlulukları, memurların nitelik ve işgal ettikleri kadroya göre belirlenmelidir.

4.2.3. Liyakat (Yeterlilik)

Sözcük anlamıyla uygunluk, elverişlilik ve yeterlilik olarak tanımlanan bu ilke, geniş anlamda etkili ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak sağlayan kural ve uygulamalar bütünü, dar anlamda ise; belli bir göreve en uygun kişinin getirilmesini belirtir. Geniş anlamıyla liyakat, yalnızca işletmeye girişi değil, personel yönetimi sürecinin diğer yönlerini, örneğin ilerleme (terfi) ve ücretlerde yetenek ve başarı ilişkisinin göz önüne alınmasını içerir (Can vd, 1995:16).

Devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkânlarla uygulanmasında Devlet Memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır.

Liyakat ilkesinin temel ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kayar, 2008:94-95).

- Memurluk mesleğine girişte tüm toplum kesimlerinin eşit katılımını sağlayıcı nesnel nitelikli sınavlar yapılmalı, memurluk sırasında da yetenek, bilgi ve deneyime göre ilerleme olanağı sağlanmalıdır.
- Anayasa' nın 'Kanun önünde eşitlik' kenar başlıklı 10'uncu maddesinde 'Herkes dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir.' İfadesine bağlı olarak tüm memurlara eşit davranılmalıdır.
- Memurlar, kamu yararı düşüncesi ile hareket etmelidirler.
- Memurların eğitimine önem verilmelidir.
- Memurlar siyasal baskılara ve kişisel kayırmacılığa karşı korunmalıdır.
- Memurlar, hukuka aykırı davranarak yönetimi zarara uğratmamalı, memurlar da üçüncü kişilere karşı güvencelere sahip olmalıdırlar.
- Memurlara verilecek ücretler 'eşit işe eşit ücret ilkesi' ne uygun olarak, memurluğu özendirici düzeyde belirlenmelidir.

4.3. Kamu yönetiminde Kariyer Yönetimi

657 sayılı Devlet Memurları Kanununda kariyer ilkesi 'Devlet Memurlarına yaptıkları iş için gerekli bilgilere ve yetişme koşulların uygun biçimde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkânı sağlamak' olarak tanımlanmaktadır.

Kariyer sahibi olmakla kişi, hiyerarşik olarak işletmenin ve içinde çeşitli kademelerde görevleri bulunan bir kümenin üyesi olur (Can vd, 1995:17).

Kamu Yönetiminde kariyer sisteminin özellikleri şu şekildedir (Çalık ve Ereş, 2006:166-167).

- Kamu yönetiminde kariyer sistemi, sınıflandırma ve liyakat sistemlerinin etkileşimleri sonucu oluşmuştur.
- Kariyer sisteminde benzer işler veya hizmetler, benzer özellik ve nitelikte olması gerekir. Değişik nitelikteki hizmetlerin toplamı kariyeri oluşturamaz.
- Kariyer sistemine yönelik yöntem ve ilkeler devlet memurluğunda olduğu gibi önceden bir statü ile saptanır.
- Bir kariyere başlamada, başlayacağı kariyer için gerekli genel ve özel nitelikler ile koşullara sahip olması gerekir.
- Kamu kariyer sisteminde uzmanlaşma, bu sistemin en önemli özelliklerindedir.
- Kariyer sisteminde, memuriyetin başlangıcından sonuna kadar hizmet içi eğitim söz konusudur.
- Kariyer sistemi, bir kariyer sisteminde sürekli çalışmayı gerektirir. Bu durum sürekli çalışma, kıdemlilik durumunu oluşturur.
- Kariyer sisteminin bir diğer önemli özelliği de her kariyerin önem ve güçlük açısından bir derecelendirilmesi bulunur.
- Kariyer sistemi, sosyal ve hukuki güvenlik sistemine dayalıdır.

Kamu yönetiminde kariyer yönetimi şunları içermektedir.

4.3.1. İstihdam Biçimleri

Devlet Memurları Kanununun, genel ve katma bütçeli kurumlar, il özel idareleri, belediyeler ve bunların kurdukları birlikler ile bağlı döner sermayeli kuruluşlarda, kamu fonlarında ve benzeri kurumlarda memur olarak çalışan kişilerin statüsünü düzenlemektedir (Devlet Memurları Kanunu, Md.1).

Devlet Memurlarının istihdam biçimleri ise yine aynı kanunun 4.Md. belirtilmiştir. İstihdam biçimleri şunlardır:

4.3.1.1. Memur

Memur kavramı hem anayasada hem devlet memurları kanununda hem de türk ceza kanununda tanımlanmıştır. Memur, kamu yönetiminin asli ve sürekli statüde istihdam edilen temel görevlisidir (Çalık ve Ereş, 2006:170).

Anayasaya göre memur, ‘Devletin ve kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer tüzel kişiliklerin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları asli ve sürekli görevleri...’yürüten kişidir (Anayasa, Md.128).

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).

Türk Ceza Kanunu ise memuru, ‘Devamlı veya geçici, ücretsiz veya ücretli, ihtiyari veya mecburi olarak yasama ile ilgili idari veya adli bir kamu görevi gören kimselerdir’ şeklinde tanımlamıştır (T.C.K. Md.279).

4.3.1.2. Sözleşmeli Personel

Kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına gereksinim gösteren geçici işlerde çalıştırılan kimselerdir. Kurumun teklifi üzerine Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığının görüşleri alınarak Bakanlar Kurulunca geçici olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlilerdir (Devlet Memurları Kanunu Md.4/b).

4.3.1.3. Geçici Personel

Bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmet olduğuna Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığının görüşlerine dayanılarak Bakanlar Kurulunca karar verilen görevlerde ve belirtilen ücret ve adet sınırları içinde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kimselerdir (Devlet Memurları Kanunu Md.4/c).

4.3.1.4. İşçi

Sürekli işçi kadrolarında belirsiz süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan sürekli işçiler ile mevsimlik veya kampanya işlerinde ya da orman yangınıyla mücadele hizmetlerinde ilgili mevzuatına göre geçici iş pozisyonlarında altı aydan az olmak üzere belirli süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan geçici işçilerdir (Devlet Memurları Kanunu Md.4/d).

Devlet Memurları Kanununda bu dört istihdam biçimi dışında personel çalıştırılmayacağını hüküm altına almıştır.

4.3.2. Hizmete Giriş

1982 Anayasasının 70.maddesinde ‘Her Türk, kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez’ denilmektedir. Buna göre kamu hizmetlerine girişte aranan temel ilkeler ‘serbestlik ilkesi’, ‘eşitlik ilkesi’ ve ‘görevin gerektirdiği niteliklerinden başka nitelik aranmaması ilkesi’ olarak belirlenmiştir.

Devlet Memurluğuna girişin kanuni şartları 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 48’inci maddesinde genel ve özel şartlarla düzenlenmiştir. Bunlar aşağıdaki Tablo 5’ de gösterilmiştir.

Tablo 5 Memurluğa Girişte Aranan Genel ve Özel Şartlar

Genel Koşullar m.48	Özel Koşullar m.48
1. Vatandaşlık koşulu 2. Yaş Koşulu 3. Öğrenim Koşulu 4. Kamu Haklarından Mahrum Bulunmamak Koşulu 5. Belli Suçlardan Mahkum Olmamak Koşulu 6. Askerlik Koşulu 7. Görevini Sürekli Yapmasına Engel Olabilecek Akıl Hastalığı Bulunmaması Koşulu	1. Diploma Almış Olmak Koşulu 2. Kurumların Özel Kanun veya Diğer Mevzuatında Aranan Koşulları Taşımak

(Kayar, 2008:104)

657 sayılı Devlet Memurları kanununun 46' ncı maddesine göre Bakanlıklar il diğer kamu kurum ve kuruluşları (Milli İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığı hariç), personel atamasına lüzum gördükleri boş kadroların sayılarını, sınıf ve derecelerini belirterek Devlet Personel Başkanlığına bildirirler. Devlet Memurları Kanununun '47. maddesinde ise başvurma süresinin bitiminden en az 15 gün önce Devlet Personel Başkanlığı atama yapılacak boş kadroların sınıf ve derecelerini, kurum ve yerlerini, alınacak personel sayısını, personelin genel ve özel koşullarını, en son başvurma tarihini, başvurulacak mercileri, sınav yerlerini ve zamanlarını ve diğer bilgileri Resmi Gazete, radyo, televizyon ve ülke çapında duyurur' denilmektedir.

Kamu görevliliğine girebilmek için 49.maddede sınava katılma maddesine göre kamu hizmetlerine girmek için Devlet Memurluğu sınavlarına girmek ve sınavı kazanmak zorundadır. Bu sınavların düzenlendiği yönetmelik ise 'Kamu Görevlilerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik'tir. Kamu kurumları Kamu görevlerine ilk defa atanacaklar için (KPSS) Kamu Personeli Seçme Sınavı düzenlenmektedir.

Kamu Görevlilerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmeliğin 2. maddesinde atama yapılacak A ve B Grubu kadrolar ayırımı yapılmıştı (Kayar, 2008:121).

4.3.2.1. A Grubu Kadrolar

Başbakanlık, bakanlıklar, bunların müsteşarlık, başkanlık ve bağımsız genel müdürlük düzeyindeki bağlı ve ilgili kuruluşları ile bağlı ortaklıklarındaki, özel yarışma sınavına tabi tutulmak suretiyle girilen ve belirli bir yetişme programı sonrası yeterlilik sınavına tabi tutulan mesleklere ilişkin kadro ve görevler ile il özel idareleri ve belediyelerin teftiş kurullarına atanacaklar için yapılacak işlem ve sınavları kapsamaktadır.

4.3.2.2. B Grubu Kadrolar

Genel ve Katma bütçeli kurumlarla bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlar, kanunlar ile 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 kadrolarda belirtilen meslekler dışında, ilk defa kamu hizmeti ve görevlerine atama yapılacak kadro ve görevlere, atanacaklar için yapılacak işlem ve sınavları kapsamaktadır.

4.3.2.3. İstisnalar

Adalet Bakanlığı, Milli Savunma Bakanlığı ve MİT Müsteşarlığı ile İçişleri ve Dışişleri bakanlıklarının Bakanlık Teftiş Kurulları, Jandarma Genel Komutanlığı ve Askeri Adalet Teftiş Kurulları ve 657 sayılı Kanun'un değişik birinci maddesinin üçüncü fıkrasında sayılanlar Yönetmeliğin kapsamı dışında tutulmuştur.

4.3.3. Hizmet İçi Eğitim

Kamu yönetiminde hizmet içi eğitim insan gücüne yapılan bir yatırım olarak, hem hizmetin ve hem de personelin niteliğini yükseltmeyi, sonraki görevleri için personeli hazırlamayı, onun verimini artırarak zaman ve kaynak israfından kurtarmayı amaçlayan faaliyetlerdir (Kayar,2008:181).

Hizmet içi eğitimin amaçları farklı açılardan ele alınabilir. Kurum açısından amaç, verimliliği ve etkililiği artırmak, iş düzeninin aksamadan işlenmesini sağlamak, birey açısından amaç bireyin görevini daha iyi yapması, bireyin işinde güven duygusunun artması, moralinin yükselmesi, çalışma huzuru ve iş doyumunun artması, kurumda yükselme olanağının artması, iş arkadaşları, astlar ve üstler ile ilişkilerinin gelişmesi gibi etkileri vardır. Grup açısından bakıldığında, bireyin içinde çalıştığı gruba uyumunu sağlayarak, eşgüdüm ve işbirliği içinde çalışmasına yardımcı olmaktadır.(dergiler.ankara, t.y)

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 214. Md.'Devlet Memurlarının yetiştirilmesini sağlamak, verimliliği artırmak ile uygulanacak hizmet içi eğitimi, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler dahilinde yürütülür' denilmektedir. Yine aynı kanunun 215'inci maddesinde 'Her kurumda, yetiştirilme etkinliklerini düzenlemek, yürütmek, değerlendirmekle görevli bir eğitim birimi kurulmasını ...' öngörmüştür.

Hizmet İçi eğitim verilmesinde temel sorumluluk kuruma aittir. Bu nedenle kurumlar bünyeleri içinde bağımsız ya da bir birime bağlı olarak hizmet içi eğitim

birimleri oluşturarak çalışmalarını sürdürürler. Hizmet içi eğitimin verimli olması kurumsal gereksinimlerin göz önünde bulundurulmasına bağlıdır.(Çalık ve Ereş, 2006:173)

Kamu hizmetlerinde etkililiğin sağlanmasında memur yeterliliğinin yükseltilmesi için hizmet içi eğitim önemli bir etkidir. Bu nedenle hizmet içi eğitim konusunda yapılması gerekenler şunlardır:(Kayar, 2008:182)

- Kamu yöneticilerinin hizmet içi eğitimin önemine ve yararına inanmalıdır.
- Bu programlara katılanlara yükselmelerde eşit koşullarda öncelik verilmelidir.
- Hizmet içi eğitim yerleri personelin gereksinimlerine karşılık verecek nitelikte olmalıdır.
- Eğitici personel nitelikli olmalı görsel-işitsel eğitim araçlarını kullanmalıdır.
- Gereken durumlarda personelin işbaşında eğitimini gerçekleştirmelidir.

Hizmet içi eğitim türleri Aday Memurluk ve Asil Memurlukta Hizmet içi eğitim şeklinde iki biçimdedir (jmo, Kasım 1990). Bunlar şu şekildedir.

4.3.3.1. Aday Memurlar

Aday memurlar Temel Eğitim, Hazırlayıcı Eğitim ve Staj dönemleri bulunmaktadır. Bir personelin adaylık süresi en fazla iki yıldır. Bu süre zarfında bu eğitimleri alıp yapılan sınavlarda başarılı olması gerekmektedir.

4.3.3.1.1. Temel Eğitim

Bütün aday memurların asil memur olabilmeleri için gerekli, devlet memurlarının ortak nitelikleri ile ilgili konuları kapsayan eğitimdir.

4.3.3.1.2. Hazırlayıcı Eğitim

Bu eğitimde aday memurlara kadro ve görevleri dikkate alınarak kurumun tanıtılması, görevleri, teşkilatı ile ilgili mevzuat ve diğer kurumlarla ilgileri, aday memurun görevi ile ilgili konular ve kurumun uygun göreceği diğer konularla ilgili bilgiler kazandırır.

4.3.3.1.3. Staj (Uygulamalı Eğitim)

Bu eğitim aday memurlara hazırlayıcı eğitim döneminde verilen kurumsal bilgileri ve işgal ettikleri kadro ve görevleri ile ilgili diğer beceri ve işlemleri, ayrıca kazandırılan becerileri uygulamak üzere deneyim kazandırmayı kapsar.

4.3.3.2. Asli Memurlukta

Adaylığı kaldırılmış personel asil olarak atanmaktadır. Çalışma hayatı boyunca terfi etme, çalışma verimliliğinin artması gibi nedenlerle hizmetiçi eğitim faaliyetlerine katılmaktadır. Bunlar verimliliği artırma eğitimi, üst görev kadrolarına hazırlanma, üst yöneticilik eğitimi gibi eğitimler alır. Bunlar şu şekildedir.

4.3.3.2.1. Verimliliği Arttırma Eğitimi

Bunlar bilgi tazeleme eğitimi ve Değişikliklere uyum eğitimi şeklinde iki biçimdedir. Bilgi tazeleme eğitimi ile personelin mesleki bilgilerini genel çizgisiyle hatırlatmak suretiyle mesleki bilgilerden daha geniş ölçüde ve oranda yararlanılması amaçlanmıştır. Değişikliklere uyum eğitimi, mevzuat, teknoloji, kullanılan araçlarda değişiklikler veya görev değişikliği meydana geldiği, takdirde ilgili personele bunların öncelikle iletilmesini ve bu değişikliklerin hizmete uygulanması şeklindedir.

4.3.3.2.2. Üst görev kadrolarına hazırlanma

Personelin görevde yükselmesi büyük ölçüde liyakat esasına bağlanmıştır. Ancak bir üst görevi yapabilmek için daha üstün bilgi, beceri ve tekniğe gereksinim vardır. İşte bu eğitimle memurun üst göreve hazırlanması sağlanır. Ayrıca bilim, teknoloji değişikliklere ayak uydurmaları sağlanır.

4.3.3.2.3. Üst Yöneticilik Eğitimi

Yöneticilerin yetiştirilmesinde iki değişik durumla karşılaşmaktadır. Bunlardan ilki, yöneticilerin hizmet içinde eğitilerek deneme-yanılma yoluyla mesleklerinin gereklerine uyumlu hale gelmeleridir. Çoğu ülkede ve ülkemizde yaygın bir yetişme biçimidir. İkinci yol, yöneticinin örgün öğretim kurumlarında yöneticilik yöntem ve tekniklerini başarı ile tamamladıktan sonra meslekleriyle ilgili kadrolara atanmalarıdır. Türkiye de TODAİE (Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi) Kamu kurumlarına idareci yetiştiren master programlarına sahiptir. Üniversitelerde bulunan Eğitim, Yönetimi ve Denetimi master programları ise Eğitim sektöründe müfettiş, denetçi alınacak şekilde kamu görevlisi olan öğretmenlerin eğitimini üstlenir.

4.3.4. Personelin Değerlendirilmesi

Performans değerlendirme sicil raporları aracılığıyla Devlet Memurları Kanununa göre kamu personelinin 1 yıl içerisinde işindeki verimliliği başarı düzeyi ve davranışlarının yetkili amirlerce değerlendirilmesi sürecidir.

Sicil işlemleri, memurun kimliğine, eğitimine mesleki geçmişi ile meslek içindeki geçmiş başarılarına ve başarısızlık durumuna ilişkin kayıt ve belgeler toplamı; memurun performans düzeyi, yetenekleri, becerileri ve kişisel özellikleri hakkında bir değerlendirme ve yargıya varma işlemi; memurun belli aralıklarla değerlendirilmesi için oluşturulan sistemidir. Sicil düzenleme yolu ile personelin değerlendirilmesi, kamu personel sisteminin liyakat ve kariyer ilkelerine uygun olarak yönetilmesini sağlamanın da temel aracıdır (Kayar, 2008:156).

Personelin sicil ile değerlendirilmesi Devlet Memurları Kanununun 119-121. maddelerinde belirtilmiştir. Aynı kanununun 111.maddesinde 'Devlet memurlarının ehliyetlerinin tespitinde, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, emekliliğe çıkarma veya hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde özlük ve sicil dosyaları başlıca dayanaktır.' denilmektedir. Aynı kanununun 121.maddesinde 'Devlet memurunun mesleki ehliyetinin tespiti amacıyla sicilinde bulunacak bilgiler, ayrılış sicilinin verileceği haller, sicil raporlarının şekli, taşıyacağı sorular, düzenleme zamanı, uygulanacak not usulü ve

bunların derecelendirilmesi, sicil not defterlerinin tutulması ve saklanması ile ilgili hususlar genel yönetmeliklerle düzenlenir.'hükmü yer almaktadır.

1986 yılında Devlet Memurlarının Sicil Yönetmeliği hazırlanmış ve Sicillerin doldurulması usul ve esaslar bu yönetmeliğe göre belirlenmektedir.

Türkiye de kamu hizmetleri, genel sivil hizmetler; askeri hizmetler; kamu adli hizmetler; akademik hizmetler olmak üzere dört alandan oluşmaktadır. Genel hizmetler 'memurluk, geriye kalan üçü 'diğer kamu görevliliği' olarak adlandırılmaktadır.

Genel Hizmetler içerisinde bulunan memurların sicil işlemleri 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 119-121' inci maddeleri ve Devlet Memurları sicil Yönetmeliğince düzenlenmektedir. Diğer kamu görevlilerinden, akademik personel; Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Sicil Yönetmeliği, Askeri Personel; TSK Personel Kanunu ve Subay Sicil Yönetmeliği, Adli personel ise; Hakimler ve Savcılar Kanununun 61. ve 121. maddeleri gereğince Hakimlik ve Savcılık Mesleğinde bulunanlara Uygulanacak Sicil Fişleri Hakkındaki Yönetmelik gereğince uygulanır.

Sicil verme ya da personeli değerlendirme işlemi beş temel özelliğe sahiptir (Ayman Güler, 2005:286).

- **Sicil verme yetkisi amirlere aittir:** Memura ilişkin değerlendirmeyi yapma yetkisi sicil yönetmeliğinde belirtilen amirlerdir. Her personel kendisine en yakın yöneticiden başlayarak yukarıya doğru üç amir tarafından değerlendirilir.
- **Sicil yıllıktır:** Personel değerlendirmesi yılda bir kez Aralık ayının son haftasında yapılır.
- **Sicillerde puanlama usulü esastır:** Değerlendirme belirlenmiş puan ölçütlerine göre yapılmaktadır.100 değerlendirme puanı üzerinden 60-74 arası orta, 75-89 arası iyi, 90-100 arası çok iyi değerlendirilir.59 ve aşağısında puan alanlar başarısız olarak değerlendirilir.
- **Sicil gizlidir:** Sicil raporlarının gizliliği esastır. Ancak olumsuz değerlendirme sonucunda kendisine yapılan yazılı uyarı ile haberdar olmaktadır.
- **Olumsuz sicilin sonucu:** İki yıl üst üste olumsuz sicil alan memur bir başka amirin emrine verilir. Bu durumda da olumsuz sicil alırsa, memuriyetle ilişkisi kesilir.

Devlet Memurları Kanununun 122. maddesinde 'Takdirname' ve 123.maddesinde

ise ‘Ödül’ düzenlemiştir. Görevinde olağanüstü gayret ve çalışması ile başarı sağlayan memurlara, merkezde atamaya yetkili amirler, illerde valiler ve ilçelerde kaymakamlar tarafından takdirname verilebilir. Takdirname sicile geçmektedir.

Ödül ise bağlı buldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışma sonucunda emsaline göre başarılı görev yaptığı kabul edilen devlet memurlarına verilir. Ödülün miktarı, Emniyet Hizmetleri Sınıfına dahil memurlarla Başbakanlık Gümrük Müsteşarlığında gümrük işlerinde görevli memurlara bir mali yıl içinde iki aylıkları tutarını; bunlar dışındaki memurlara verilecek ödül ise bir mali yıl içinde bir maaş tutarını geçemez.

4.3.5. İlerleme ve Yükselme

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 kullanımı demektir. İster kamu ister özel kesimde olsun bir işletmete çalışanların en büyük beklentisi yükselmektir (Çalık ve Ereş, 2006:176).

Devlet Memurları Kanununa göre ‘Kademe İlerlemesi’ ve ‘Derece İlerlemesi’ olarak iki türlü ilerleme yer almaktadır.

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 36.maddesinde Belli bir sınıfa giriş, personelin öğrenim durumuna göre belirlenmiş derece ve kademelerden oluşmakta, her öğrenim durumuna göre giriş ve yükselebilen derece ve kademeleri belirlenmiştir. Bu ilkeler aşağıdaki tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6 Giriş ve Yükselme Dereceleri

ÖĞRENİM DURUMU	GİRİŞ		YÜKSELME	
	Derece	Kademe	Derece	Kademe
İlkokulu bitirenler	15	1	7	Son
Ortaokulu bitirenler	14	2	5	Son
Ortaokul ve dengi mesleki teknik öğrenimi bitirenler	14	3	5	Son
Ortaokul üstü 1 yıl mesleki teknik öğrenimi bitirenler	13	1	4	Son
Ortaokul üstü 2 yıl mesleki teknik öğrenimi bitirenler	13	2	4	Son
Liseyi bitirenler	13	3	3	Son

Lise dengi mesleki teknik öğrenimi bitirenler	12	2	3	Son
Lise ve dengi okullar üstü 1 yıl mesleki teknik öğrenimi bitirenler	11	1	2	Son
Lise ve dengi okul üstü 2 yıl ortaokul üstü 5 yıl mesleki teknik öğrenimi bitirenler	10	1	2	Son
Lise ve dengi okullar üstü 3 yıl mesleki teknik öğrenimi bitirenler	10	2	2	Son
2 yıl süreli yükseköğrenimi bitirenler	10	2	1	Son
3 yıl süreli yükseköğrenimi bitirenler	10	3	1	Son
4 yıl süreli yükseköğrenimi bitirenler	9	1	1	Son
5 yıl süreli yükseköğrenimi bitirenler	9	2	1	Son
6 yıl süreli yükseköğrenimi bitirenler	9	3	1	Son

(Çalık ve Ereş, 2006:177)

4.3.5.1. Kademe İlerlemesi

Memurluk kariyer ilkesine dayanan bir meslek olarak, meslek içerisinde zamanla ilerlemeyi zorunlu kılar. Yatay ilerleme olarak da isimlendirilen ‘kademe ilerlemesi’, memurun görev ve rütbesinde herhangi bir değişiklik yaramaksızın, belli bir süre çalıştıktan ve yeteneğini gösterdikten sonra aylık yönünden yaptığı yatay ilerlemedir (Kayar, 2008:175-176). 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 38’ inci maddesinde ‘ Derece içerisinde, görevin önemi ve sorumluluğu artırmadan devlet memurunun olumlu sicil almasına ve bulunduğu derecedeki hizmet süresine bağlı olarak aylığındaki ilerleyiş adımıdır’ olarak tanımlanmaktadır.

657 sayılı Devlet Memurluğu Kanununun 64. maddesinde ise Kademelerde ilerleme şartları belirtilmiştir.

- 1-Bulunduğu kademedede en az bir yıl çalışmış olmak,
- 2-O yıl içinde olumlu sicil almak,
- 3-Bulunduğu derecede ilerlenebilecek bir kademe bulunmak.

Ayrıca 6 yıllık sicil notu ortalaması 90 ve daha yukarıda olması durumunda memurlarda bir kademe ilerlemesi yapılır. Ayrıca master diploması bulunan yüksek öğrenim mezunu devlet memuruna bir, doktora diploması alan iki kademe ilerleme imkânı tanınmaktadır.

4.3.5.2. Derece İlerlemesi

Derece memurluk sisteminde görevin önemi ve sorumluluğunda artışı içeren yükselme adımıdır. Derece tanımını yapan 37. madde 1970 yılında kaldırılmış ve günümüze kadar yeniden tanımlanması yapılmamıştır. Şimdiki durumda tanımı olmayan derece, yinede yükselmenin temel kavramıdır (Ayman Güler, 2005:228).

657 Devlet Memurları Kanununun 68. maddesinde derece yükselmesinin şartları sıralanmıştır. Bunlar şu şekildedir:

- Üst dereceden boş bir kadronun bulunması,
- Derecesi içinde en az 3 yıl ve bu derecenin 3'üncü kademesinde 1 yıl bulunması,
- Kadronun tahsis edildiği görev için öngören nitelikleri elde etmiş olması,
- Sicil bakımından üst dereceleri yükselebilecek nitelikte bulunduğu saptanmış olmasıdır.

Üçüncü bölümde; etkinlik, etkililik, verimlilik, kamu kesiminde performans kavramları ve kariyer yönetimi ilişkisine değinilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETKİNLİK, ETKİLİLİK, VERİMLİLİK, KAMU KESİMİNDE PERFORMANS KAVRAMLARI ve KARİYER YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Özel sektör ve kamu sektörü yönetiminde esas amaç mevcut kaynakların ve zamanın en iyi şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Kar amacı gütmeyen çeşitli kamu ve özel sektörlerde verimliliğin ölçülememesi, verimlilikten daha geniş bir kavram olan etkinlik kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu nedenle özel sektörde de kamu sektöründe de etkinlik önemli bir kavram olmaktadır.

Etkinlik, etkililik ve verimlilik konularına olan ilgi aslında oldukça eskidir. Adam Smith'in 1776 yılında yayımlanan (Yaratılışların Sorgulanması ve Ulusların Zenginliğinin Nedenleri) eserinde belirtilmiş ve bu konular yönetim bilimcilerin, ekonomistlerin, işletme teorisyenlerinin ilgisini çekmiştir (Ergeneli, 2002;187).

Etkililik kavramı daha çok planlara ulaşmanın; verimlilik belli bir çıktının en az maliyetle üretilmesinin; etkinlik ise işleri doğru yapabilme kabiliyetinin ölçüsüdür. Burada etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarına değinilecektir.

1. ETKİNLİK

Etkinlik, yirminci yüzyıla kadar verimlilikle eş anlamlı bir kavram olarak kullanılmıştır. Bir işletmenin etkinliğinin verimliliğine bakılarak belirlenmesinin temelinde yatan düşünce, o işletmenin mal veya hizmet üretme dışında başka bir amacının olmadığı düşüncesidir. Oysa işletmeler açık sistemler olarak çevreleriyle sürekli etkileşim halinde buldukları için uygulamacılar zaman içinde ilk dönemin bu sınırlı bakış açısından vazgeçmiş ve etkinliği sistem düzeyindeki ölçütlere göre yeniden tanımlamaya yönelmişlerdir (Ekinci ve Yılmaz, 2002:36).

Özellikle kamu yönetiminin rasyonelliği konusunda veriler sunan önemli bir unsur da etkinliktir. Etkinlik, bir kuruluşun belirlemiş olduğu politika, proje ve almış olduğu önlemler ile önceden belirlemiş olduğu amaçlara ne ölçüde ulaştığını ve ne kadarını gerçekleştirebildiğini ortaya koyar. Etkin bir etkinlik ölçümü için(Taşçıoğlu, 2006:60):

- Çıktılar bir örnek ve tekrarlanabilir olmalıdır.
- Çıktının ölçülme zorluğunu giderebilmek için performans denetiminin kabul görmüş bir standardı olmalıdır.
- Standartların oluşturulamadığı durumlarda mevcut çıktı önceki yıllardaki çıktı ile karşılaştırılabilir.

Peter Drucker'a göre yönetim ve örgütsel alanda etkinlik, doğru işlerin yapılması anlamında olup bir yöneticinin performansını ölçme kriterlerinden birisidir. Daha geniş olarak etkinlik, doğru işlerin yapılması şeklinde tanımlanmaktadır. Etkin bir yönetici belli bir çıktıyı elde etmek için girdilerin niteliklerini artırabilen bir yöneticidir. Yani yönetici maliyetleri minimize edip, belli bir amaç için kaynakları etkin kullanabiliyorsa bu yönetici etkin faaliyet gösteriyor demektir (benimnet, 2009).

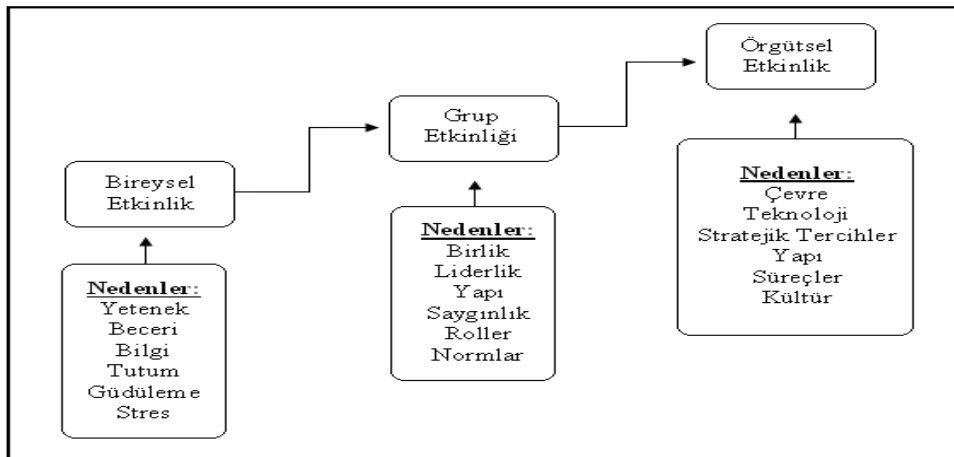
Etkinliğin tanımı üzerinde düşünürler arasında henüz tam bir fikir birliğine varılmamıştır. Etzioni, Barnard, Hall ve Price' a göre, etkinlik, işletmenin amaçlarını gerçekleştirme derecesidir. Katz ve Kahn ise etkinliği, işletmenin çıktılarının mümkün olan bütün yollardan (ekonomik, teknolojik, siyasal, vb.) en yüksek düzeye çıkarılması olarak tanımlamaktadır (Ekinci ve Yılmaz, 2002:35). Etkinlik bir organizasyonun ulaşmaya çalıştığı hedeflerine ilişkin başarısını ifade etmekte ve uygulamada bir organizasyonun müşterilerine değer sağlayacak mal veya hizmet sunma becerisini ölçmektedir.(Efil, 2002:360). Etkinlik ölçümünde maliyet/fayda analizi yapılmakta, elde edilen yani gerçekleştirilen durumun amaçlanan duruma oranı bulunmaktadır (Eren, 2002:6).

Etkinlik, bir işletmenin veya işletmenin tanımlanmış amaçlarına ve stratejik hedeflerine ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda, bu amaç ve hedeflere ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. Etkinlik hedeflerin ne ölçüde başarıldığını ve bir faaliyetin planlanan etkisi ile gerçekleşen etkisi arasındaki ilişkiyi gösterir. Bir faaliyetin etkin olarak ifade edilebilmesi için, söz konusu faaliyetin işletmenin, plan, program, amaç ve hedeflerine yaklaşması gerekir (Arslan, 2002:4).

Yukarıdaki tanımlar ışığında etkinlik kavramı şu şekilde tanımlanabilir. Etkinlik bir işletmenin kaynaklarının ulaşmak istenen hedeflerine uygun bir biçimde kullanılmasının sağlanmasıdır. Özellikle kamu kesiminde kullanılan bir kavram olup önemli bir performans ölçütüdür.

Etkinlik, artık kamu yönetimi için temel performans ölçütlerinden biri olarak düşünölmeye başlanmıştır. Uygulamada kamu yönetimi kendinden beklenen fonksiyonu belli bir etkinlik içinde gerçekleştirmekte ve bu etkinlik ölçütünü siyasal tercihleri yansıtmaktadır. Ancak buna rağmen etkinliğin kamu sektörü açısından oldukça gerekli ve ulaşılması gereken bir amaç olduğu hususunda herkes birleşmektedir. Ancak buna ulaşmanın yeterliliği konusunda da şüpheler bulunmaktadır. Sosyal eşitlik vatandaşların gereksinimleri konusunda olması gereken bir sorumluluk alanı olarak görölmektedir. Bazı yönetim programları vatandaşların bazıları için çok etkin görölmürken, bazıları için verimsiz olabilmektedir. Bazı yönetim programları bazılarınca ekonomik görölmürken, bazıları için ise pahalı olabilmektedir (Tortop, 2007:480). Bir kurumun etkinliği konusunda görüşler; üreticilerden tüketicilere, kamu görevlilerinden memurlara, yönetim kurulundan çalışanlara, değişiklik gösterebilmektedir. (Orhan, 2007:10).

Etkinliği: birey, grup ve işletme düzeyinde ele alınması gereken üç boyutlu bir kavram olarak değerlendirmek gerekmektedir. Bireysel etkinlik, işletme elemanlarının görev başarıları üzerinde dururken; grup etkinliği, üyelerin katkılarıyla anlam bulmakta; örgütsel etkinlik ise, işletmenin amaçlarına ulaşma derecesi, işletmenin çevresiyle uyumunu ve işletmenin organik olarak bağımlı bulunduğu stratejik iç ve dış baskı gruplarının gereksinimlerini karşılama derecesi ile değerlendirilmektedir (Tortop, 2007:81). Şekil 12’de etkinlik düzeyleri ve ölçütleri belirtilmiş olup bireysel etkinlik belirleyen unsurlar olarak yetenek, beceri, bilgi, tutum, güdüleme, strestir. Grup etkinliğinde birlik, liderlik, yapı, saygınlık, roller, normlardır. Örgütsel etkinliğin sağlanmasında çevre, teknoloji, stratejik tercihler, yapı, süreçler, kültürdür.



Şekil 12 Etkinlik Düzeyleri ve Ölçütleri (Öge, 2005:16).

2. VERİMLİLİK

İnsanın yaşamını verimli geçirip geçirmemesi önemlidir. Verimli yaşama, verimli mal ve hizmet üretme, zamanı verimli kullanma gibi insanın yaşamında önemli olduğu gibi tüm toplum içinde önem arz etmektedir. Bunun sebebi ise dünyada güçlü rekabet ortamının olmasıdır. Bir ülkede her alanda verimliliğin sağlanması ve eldeki kaynakların en iyi biçimde kullanılması ülkenin gelişimi açısından önemlidir.

Verimliliğin ulusal refahı arttırmadaki önemi, bugün herkes tarafından kabul edilmektedir. Verimlilik artışından yararlanmayan hiçbir insan etkinliğinden bahsedilmemektedir. Bu durum, gayri safi milli gelir ya da gayri safi milli hasıladaki artış, ek sermaye ya da emek kullanımı sonucu değil, işgücünün etkililik ve kalitesindeki artıştan kaynaklandığı için önemlidir. Günümüzde verimliliğin, gerçek ekonomik kalkınmanın, sosyal ilerlemenin ve hayat standardı artışının, tüm dünyadaki en önemli kaynaklarından biri olduğu ifade edilebilmektedir (Prokopenko, 1995 :7).

Verimlilik amaçlanan hedeflere ulaşırken en az girdiyle en üst seviyede ürün elde edilmesidir. Verimlilik, hedeflenen mal ve hizmetlerin üretilmesinde eldeki kaynakların yer ve zaman açısından mükemmel planlanmasını gerçekleştirerek en rasyonel yol ve yöntemlerle en ideal sonuçların elde edilmesini amaçlar. Günümüzün çağdaş dünyasında daha çok ekonomik alanla ilgili olarak tanımlar verilmekte ve verimlilik üretim sürecindeki işlevlerin gerçekleştirilmesinde en az girdi ile en fazla çıktının elde edilmesini ifade etmek için kullanılmaktadır (Çevik,2007:272).

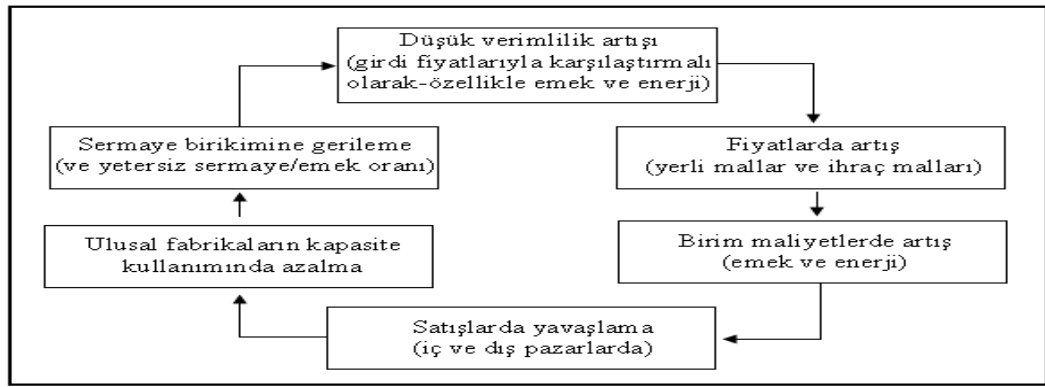
$$\text{Verimlilik} = \text{Çıktı} / \text{Girdi}$$

Verimlilik, en genel anlamıyla girdi olarak kullanılan kaynaklar ile sağlanan çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade etmekte ve çıktıların yani üretimin en çoğa çıkarılmasını amaçlamaktadır (Eren, 2002:118). Verimlilik, üretme gücünün bir ölçüğü olup amaçların başarılmasında sarf edilen çaba ve eylemlerle ilgilidir. Girdilerin değerinden daha yüksek çıktılar üretilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Durdu Karşlı, 1998:2).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere verimlilik üretim sürecinde en az girdi ile en fazla çıktı elde edilerek işletme hedeflerini gerçekleştirebilmektir. Kıt kaynaklarla işletmeler karlarını en üst seviyede tutmak ister. Mal ve hizmet üretiminde verimliliğin sağlanması işletmenin devamlılığı açısından önemlidir.

Gerçekte eğitimin en büyük yararı yalnızca yeni şeyler öğrenmek değil, yapılan işi daha iyi gerçekleştirebilmesidir. Bilgi ve hizmet çalışanlarının en fazla öğretirken öğreniyor olmaları verimliliği arttırmanın en iyi yoludur (Drucker,1996:12).

Günümüzde verimlilik bireysel ve toplumsal refahın arttırılmasında önemli temel unsurlardan birisini teşkil etmektedir. Diğer değişle verimlilik ve ekonomik kalkınma arasında pozitif bir ilişki olduğu bilinmektedir. Düşük verimlilik, enflasyona, ödemeler dengesinde açığa, düşük kalkınmaya ve işsizliğe yol açar (Prokopenko, 1995:8).



Şekil 13 Bir Düşük Verimlilik Tuzağı Modeli (Prokopenko, 1995:8)

Yukarıdaki şekil 13’de belirtildiği gibi verimliliğin düşmesi ürünlerin satış fiyatlarında artışa neden olur. Aynı zamanda maliyetlerdeki artış ile satışlarda da azalma meydana gelir. Fabrikaların kapasitelerini kullanma oranları azalır sermaye birikiminde gerilemeler meydana gelmektedir. Verimlilikteki düşüş ülke ekonomisinin kalkınmasını engeller, enflasyona, işsizliğe neden olmaktadır.

Verimliliğin arttırılması amacıyla dönük olarak özellikle gelişmiş ülkelerde hizmet veren özel ya da kamu kurumlarının kurulmuş olduğu görülmektedir. Ülkemizde de verimliliğin arttırılması amacıyla Milli Prodüktive Merkezi (MPM) kurulmuştur (Akyıldız ve Karabiçak, 2002: 59). Milli Prodüktive Merkezi (MPM), 17 Nisan 1965 tarihinde yürürlüğe giren 580 sayılı Yasa ile kamu kurumu niteliğinde, tüzel kişiliğe haiz, bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi bir yapıda kurulmuştur.

3. ETKİNLİK VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

Etkinlik ve verimlilik kavramları yönetim literatüründe başlangıçta eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Verimlilik ve etkinlik, bir işletmenin başarısını ve performansını değerlendirmede önemli kavramlardır. Verimlilik ve etkinlik arasındaki farklar şu şekilde sıralanabilmektedir (Arslan, 2002:5):

- Etkinlik kavramı verimlilik kavramından daha geniş anlam ve içeriğe sahiptir.
- Verimlilik yalnızca kamu hizmetlerinin niceliksel birimler cinsinden ölçülebildiği yerlerde yararlı olurken, etkinlik bütün kamu hizmetleri için söz konusudur.
- Etkinlik bir kamu hizmet biriminin çıktılarını mümkün olan ekonomik ve siyasal bütün yollardan azamileştirmeye çalışırken, verimlilik etkinliğin başlıca öğelerinden sadece birisi olarak çıktılarının maksimizasyonunu etkinlikle birlikte sağlamayı amaçlamaktadır.

Etkinlik ve verimlilik kavramlarının ayırt edilmesi gerekliliğini ifade eden diğer bir neden ise özellikle kamusal alanda hizmet sektöründe girdi ve çıktılarının değerinin belirlenmesi oldukça güç olmaktadır. Yine kar amacı gütmeyen kurumların verimliliği ölçülememektedir. Bunun sonucunda verimliliği bir ölçüt olarak alan ve verimlilikten daha geniş bir kavram olan etkinlik kavramı ortaya atılmıştır. Etkinlik, artık kamu yönetimi için temel performans ölçütlerinden biri olarak düşünölmeye başlanılmıştır (Tortop, 2007:480).

Verimlilik ve etkinlik arasındaki farkı belirtmek için Drucker'ın ayrımı kullanılmaktadır. Drucker'e göre verimlilik, işlerin doğru yapılması, etkinlik ise doğru işlerin yapılmasıdır. Yani verimlilik girdiler ve çıktılarla ilgilenirken, etkinlik çıktılar sonuçlar ve bunların etkileriyle ilgilenir (Ekinci ve Yılmaz, 2002:37).

Aynı zamanda verimlilik, işletmenin iç yapısı ve süreçleriyle ilgili teknik ve ekonomik bir kavram iken; etkinlik, daha çok beşeri kaynaklarla ilgili olup işletme dışı faktörlerin etkisi altındadır. Bir işin verimlilik derecesi etkinliğine yani etkinlik derecesine bağlıdır. Fakat verimli olmayan, çok pahalıya mal olduğu halde etkili olan işler de vardır. Aynı şekilde çok ucuza mal olduğu için etkinlik derecesi düşük olan bir işin verimliliği artmış sayılabilir. O halde etkinlik kavramı; verimlilik kavramını içerdiği gibi moral, uyum yeteneği, esneklik gibi soyut birtakım unsurları da kapsar. Bu

nedenle etkinlik, verimliğe nazaran çok daha geniş bir kavramdır. Verimlilik, etkinliğin sadece bir kısmını veya bölümünü oluşturur (Öge, 2005: 35).

4. KAMU YÖNETİMİNDE ETKİNLİK ve VERİMLİLİK

Verimlilik insanın günlük yaşamından başlamak üzere tüm kurum ve kuruluşları ilgilendiren bir kavramdır. Verimlilik artışı, yaşam standartlarında doğrudan artış sağlar. Günümüzde verimliliğin, gerçek ekonomik kalkınmanın, sosyal ilerlemenin ve hayat standardı artışının, tüm dünyadaki tek kaynağı olduğu açıktır (Prokopenko,1995:7). Kamu sektörünün faaliyetlerinde, özel sektöre göre etkinlik, verimlilik ve kalite gittikçe azalmaktadır. Kamu hizmetlerinde etkinlik, verimlilik ve kaliteli hizmet sunumu tüm ülke ekonomisini ve özel sektörü de etkilemektedir.

Verimlilik kavramının tanımı olan en az girdi ile en fazla çıktının elde edilmesi amacı sadece ekonomik anlamda uygulanırsa çoğu kamu kurumu için yararlı olmaz. Çünkü birçok kamu kurumu ve kuruluşu ekonomik faaliyet dışında hizmet üretmektedir. Örneğin: Polis teşkilatı, adalet kuruluşları, sosyal hizmet kurumları vb. kuruluşlar tamamen hiçbir ekonomik yönü olmayan faaliyetler gerçekleştirmektedir. Bazı hizmetlerin rekabet ortamında alternatif olması karşın örnekteki gibi hizmetlerin alternatifi yoktur. Alternatifsiz sunulan kamu hizmetinin başarısının değerlendirilmesi, ölçülmesi ve sonuçta verimli olup olmadığının değerlendirilmesi açısından güçlükler neden olmaktadır. . Bu tür hizmetlerin verimli olup olmadığının değerlendirilmesi açısından güçlükler neden olmaktadır daha farklı değişik yöntemlerle araştırılabilir (Çevik, 2007:273).

Verimlilik ölçümleri bazı genel ölçütlere göre yapılmaktadır. Bunlar kısaca şu şekilde sıralanabilmektedir (Prokopenko,1995:7):

- Amaçların gerçekleşme derecesi,
- Yararlı çıktı sağlamak için kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığı,
- Gerçekleşen hizmetin gerçekleşmesi mümkün olanla karşılaştırılması,
- Verimlilik performansının zaman içinde gerçekleşme durumu.

Kar amacı gütmeyen çeşitli kamu ve özel işletmelerde verimliliğin ölçülememesi, verimliliği bir ölçüt olarak alan ve verimlilikten daha geniş bir kavram olan etkinlik kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Günümüzde kamu yönetiminde etkinlik ve bunu sağlama kriterleri oldukça karmaşık bir sorun olarak görülmektedir. Çünkü özellikle kamusal alanda hizmet sektöründe çıktıların parasal değerinin belirlenmesi oldukça güç olmakta ve kamu kuruluşlarında ucuz ve kaliteli hizmet sunumu, parasal beklentilerden önce gelmektedir. Kamu hizmetlerinde verimliliğin ve kârın ölçülmesini tamamen zorlaştırmaktadır (Tortop, 2007:479).

Türkiye’de genel olarak kamu harcamalarının verimlilik ve etkinliğini azaltan faktörler şu şekilde sıralanabilmektedir (Arslan, 2002:12-13).

- Türk kamu yönetiminde etkin bir hizmet planlaması yoktur. Hizmet sunulurken bu hizmetin uzun vadede sağlayacağı katkılar ve ölçek ekonomileri dikkate alınmamaktadır.
- Yönetim yapısında aşırı merkeziyetçilik, bürokrasi ve kırtasiyecilik mevcuttur. Merkezi yönetim sahip olduğu kaynakları taşra teşkilatına devretmekte çekingen davranmaktadır. Ayrıca aşırı hiyerarşik yapı, yönetimde yetki devrini zorlaştırmakta, sorumluluk üstlenme konusunda kamu personeline imkan vermemektedir. Bu durum hizmetlerde gecikmeye, maliyet artışına ve bu hizmetlerden beklenen faydaların zamanında sağlanmamasına neden olmaktadır.
- Mevcut personel sisteminde kamu personeli sayısı olması gerekenin üzerindedir. Personelin coğrafi ve kurumsal dağılımında dengesizlik bulunmaktadır. Kamu hizmetlerine giriş ve yükselmelerde liyakat esaslı tam anlamıyla uygulanmamaktadır. Ayrıca mevcut personelin hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitim düzeyi yetersizdir.
- Ücret sisteminde yatay ve dikey adalet bulunmamakta, ücret düzeyin de yaşam standartlarının altında bulunmaktadır. Ayrıca ücret sistemi performansa dayalı esnek ücreti sağlayacak nitelikte değildir.
- Kamu yönetiminde reform, etkinlik ve verimlilik kavramları yanlış anlaşılmakta ve yorumlanmaktadır. Yönetimde reform olarak sadece idari yapının değiştirilmesi ve yeni kurumlar oluşturulması yolunda gidilmekte, fakat bu yapının temel taşı olan kamu personelinin durumu pek fazla dikkate alınmamaktadır. Kamu personelinin teşvikinde ve verimliliğinin artırılmasında ücret dışı faktörler göz ardı edilmektedir.

- Bürokratik mekanizma genellikle siyasi müdahalelere maruz kalmakta, bürokrasi-siyaset ilişkisi kamu hizmetlerinin en önemli ilkeleri olan tarafsızlık ve eşitliğin tam anlamıyla uygulanmamasına neden olmaktadır.
- Fonksiyonel olarak kamu hizmetlerinin idari birimler arasında dağılımında rasyonel esaslar geçerli değildir. Bazı kurumlar değişik adlar altında genişlemeye devam ederken; bazı kurumların ise çağdaş yapıya kavuşturulmasına gereken özen gösterilmemektedir.
- Kamu yönetiminde israf, usulsüzlük ve yolsuzluk uygulamaları fazladır. Kamu personeline tasarruf bilinci mevcut değildir. İdare hukuk kurallarını ve takdir yetkisini yerinde kullanmamaktadır.
- Türk kamu mali yönetimi yeterince şeffaf ve hesap verilebilir durumda değildir
- Kamu yönetiminde performans yönetimi, toplam kalite yönetimi, fayda-maliyet analizi gibi çağdaş yönetim teknikleri uygulanmadığı için kamu kesiminde görev yapan yöneticiler yeterli bir tasarruf baskısı ve sorumluluk altında değildirler.

Bunlardan kariyer yönetimi ile kamuda etkinliğin sağlanması en önemli kaynak olan insan kaynağı faktörü üzerinde durularak yapılmaktadır. Kamu personelinin gerekenden fazla olmaması, çalışanlara giriş ve yükselmede liyakat esasına göre yükselmelerinin sağlanması, yetki devrinin kolaylaştırılması, çalışanlara verilen ücretlerin çalışma motivasyonunu artıracak ve yaşam standardını sağlayacak düzeyde olması, kamu personelinin ücret dışı faktörlerle etkinliğinin sağlanması ve hizmet içi ve hizmet öncesi eğitimlerle eğitim düzeyinin yükseltilmesi gibi faktörlerle kamuda etkinlik sağlanmaktadır.

Günümüzde halkın kamu yönetiminden beklediği hizmet türleri artmış ve buna bağlı olarak da kamuda çalışan personel sayısı artmıştır. Bu durum kamuda verimliliği daha önemli hale getirmiştir. Verimliliği arttırmak için bir taraftan personelin çalışma şartlarını, diğer taraftan bununla yakın ilgisi bulunan mali hakları, güvenceleri, teknik plan ve işletme sorunlarını ele alarak düzenlemek gerekmektedir. Kamu sektöründeki verimlilik değerlendirilmesi ile özel sektör verimlilik değerlendirilmesi arasında önemli farklılıklar vardır. Özel sektörün çıktısı satış noktasında hesaplanabilmektedir ve üretim faktörleri ile karşılaştırılabilmektedir. Ancak kamu kesiminde, bir dairenin çıktısı ile o dairenin görevindeki başarısı farklıdır. Özel kuruluşlarda çoğu kez verimliliğin ölçütü olarak kullanılabilirken kamu kuruluşlarında halka ucuz ve kaliteli hizmet götürmek

genelde kar etme amacından önce gelir. Kamu hizmetlerinde verimliliğin ölçülmesindeki güçlükler nedeniyle, bu hizmetlerin değerlendirilmesinde daha geniş bir kavram olan etkinlik ölçütü üzerinde durulmaktadır (Orhan, 2006: 42).

Bugün özel sektöre oranla kamu yönetiminde daha verimsiz bir yönetim gerçekleştirildiği ve kamusal kaynakların büyük ölçüde israf edildiği görüşü genel kabul görmektedir. Kamu işletmelerinin etkin ve verimli bir biçimde faaliyet gösterebilmeleri için, bu işletmelerin yönetim kademelerinde görev yapan personelin yönetsel etkinliklerinin uygun düzeye çıkarılması gerekir (Ekinci ve Yılmaz, 2002:35).

Kamu yöneticileri ve kamu görevlileri kendilerine ait kazandıkları veya babalarından miras kalan kaynakları kullanmamakta tam aksine toplumdaki kamu gücüyle toplanan vergi ve benzeri gelirleri topluma hizmet etme amacıyla toplum adına yönetmektedir. Kamu görevlilerinin hesaba çekilebilirlikleri ve performanslarını ölçülerek verimli olup olmadıklarının tespiti önemlidir (Çevik, 2007:271).

Özel sektörle kıyasıya bir rekabet halini giren kamu kurumlarında etkinliğin elde edilmesinden birinci derecede sorumlu olan yöneticiler özel sektördeki meslektaşlarından bazı önemli noktalarda farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma, onlar açısından azımsanmayacak bir dezavantajdır. Bu farklılıklar şu şekilde sıralanabilmektedir (Ekinci ve Yılmaz, 2002:38):

- Kamu yöneticileri kendi işletmeleri dışındaki işletmelerce belirlenmiş hedefleri kabullenmek zorundadır,
- Kendi grupları dışındaki gruplarca düzenlenmiş işletme yapılarında faaliyet göstermek zorundadır.
- Kariyerleri büyük oranda yönetimin kontrolü dışında bulunan bireylerle birlikte çalışmak durumundadırlar.
- Hedeflerine ulaşmak için özel sektördeki meslektaşlarına tanınan süreden daha az süreye sahiptirler.

Türk kamu yönetiminde personel sayısının fazla olması, aşırı merkeziyetçi bir yönetim tarzı, kaynak kullanımında israfın olması, terörle mücadele ve ekonomik sorunlar, banka mevduatlarının devlet garantisi altında hortumlanması sonucunda Türk ekonomisine büyük yükler getirmiş ve kamu kaynakları etkin kullanılamamıştır.

Kamu kurumlarında verimli ve etkililiğin sağlanması noktasında Milli Prodüktivite Merkezinin çalışmaları bulunmaktadır. Bu kurumun amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir (mevzuat.adalet, 1965):

- Yurt ekonomisinin verimlilik ilkelerine uygun olarak gelişmesine yarayacak önlemleri araştırmak,
- Bu önlemlerin uygulamaya konulmasını sağlayacak çalışmalarda bulunmak,
- Kamusal ve özel kesimdeki işletme ve işyerlerinde verimi arttıracak ve israfı önleyecek yöntemleri tespit etmek ve bunların uygulama olanaklarını araştırmak,
- Verimlilik ile ilgili teknik yardımları sağlamak, gerekli eğitim ve danışmanlık çalışmaları yapmak,
- Çeşitli araçlarla verimi arttırıcı bilgileri ve modern yöntemleri yaymak,
- Devlet daireleri, kamu ve özel kesime ait iş yerleri, işçi ve işveren kuruluşları, meslek kuruluşları, her türlü eğitim ve öğretim kurumları, üniversiteler ve diğer bilim kurumları ve yabancı ülkelerde aynı amaçla oluşturulmuş kuruluşlar ile temas ve işbirliği sağlamak,
- Ulusal verimliliği ölçmeye yönelik gerekli çalışmaları ve bu konu ile ilgili kurum ve kurullar ile işbirliği yapmak ve sonuçlarını yabancı ülkelerin sonuçları ile karşılaştırmak ve bunları belli zamanlarda yayınlamak,
- Verimlilik ile ilgili dernekler kurulmasını teşvik etmek, kurulan dernekler ile temas ve işbirliği sağlamak.

Milli Prodüktivite Merkezinin yaptığı çalışmalar tek başına yeterli olmamaktadır. Çalışanlara kamu kaynaklarını israf etmeden en etkin ve verimli bir biçimde kullanmaları bilincinin yerleştirilmesi lazımdır.

Milli Prodüktivite Merkezi uzmanlarının Türkiye için öne sürdüğü görüşler şu şekildedir. Türkiye'nin verimsizliği genelde daha çok yapısal sorunlardan kaynaklanması nedeniyle göre yeniden yapılanmada çağdaş yönetim teknikleri kamu kurumlarında kullanılmaya başlamalıdır. Bunlar arasında toplum merkezli yönetim anlayışı, stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi, performans yönetimi gibi teknikler

vardır. Bu yaklaşımların hepsi vatandaşı tatmin edecek hizmet sunulmasını amaçlamaktadır (Çevik, 2007:288).

5. ETKİLİLİK

Etkililik, işletmenin amaçlarına ulaşmada gösterdiği başarı ve sağlamlık derecesini gösteren bir kavramdır. İşletmenin çıktılarının ekonomik, teknolojik ve siyasi güç gibi bütün yolların kullanılarak en yüksek düzeye çıkarılması olarak tanımlanmaktadır (Orhan, 2006:7).

Etkililik bir girişimin amacının istenilen ölçüde gerçekleşmesidir. Özetle bir eylem istenilen bir amaca ulaştırılıyorsa etkilidir. Bu durumda amacın gerçekleşme derecesi etkililiğin ölçütüdür (Karatepe, 2005: 310).

Kamu yönetimi, verimli sonuca ulaşması için etkili olma, etkili olmak için de verimli çalışmak zorundadır (Eren, 2001:119). Günümüzde özellikle kar amacı gütmeyen çeşitli kamu kuruluşlarında verimliliğin ölçülmemesi, bundan daha geniş bir kavram olan etkililiği gündeme getirmiştir. Etkililik aracılığıyla, işletmenin amaçlarını gerçekleştirme oranları belirlenebilmekte, bu şekilde işletmenin çıktılarının mümkün olan bütün yollardan en yüksek düzeye çıkarılması amaçlanmaktadır (Tortop, 2007:485).

Etkililik; çıktılarda sağlanan başarı, amacı gerçekleştirme düzeyi, gerekli kaynakları elde etme yeteneği ve çevreye uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanmıştır (Durdu Karşlı, 2004:1).

İnsanlar gibi işletmelerin amacı da etkili olmaktır. Etkililiğin tanımı amacın, istenen düzeyde gerçekleşmesidir. Amacın istenen düzeyde gerçekleştirilmesi için insanın, işletmenin etkili ve yeterli olması gerekir. Etkililik ya da yeterlilik, insanın işletmenin amacına ulaşabilecek derecede güçlü ve bu konuda çaba içinde olması anlamında kullanılmaktadır (Karatepe, 2005:309).

$$\text{Etkililik} = \frac{\text{Gerçekleşen çıktı}}{\text{Planlanan Çıktı}} \text{ oranı}$$

6. ÖRGÜTSEL ve YÖNETSEL ETKİLİLİK

Örgütsel etkililik, genellikle işletmelerden istenen bir nitelik olarak düşünülür ve bu yüzden çok çeşitli tanımları yapılmıştır. Literatürdeki en yaygın olarak kullanılan örgütsel etkililiğin bazı tanımları şunlardır: ‘İşletmenin amaçlarını gerçekleştirme düzeyi; Çevresindeki kıt ve değerli kaynakları elde edebilme yeteneği; sağlam bir yapı ve çevre arasında karşılıklı ilişki kurabilme; sağlıklı örgütsel sistemler kurma ve devam ettirme; müşterilere doyum sağlama ve çevreye uyum yeteneğidir’ (Durdu Karşlı, 2004: 15).

İşletmenin etkili olabilmesi için, tüm alt sistemlerin işletmenin amaçlarından kendi paylarına düşen kesimini gerçekleştirmeleri gerekir. İşletmeleri oluşturan öğelerin başında bireyler gelmektedir. İşletmenin etkililiği, üyesi olan bireylerin performanslarının bir türevidir. Argyrise göre; örgütsel etkililik ile bireysel dinçlik arasında tam bir bağıntı vardır. Doyum içinde olan bireylerin oluşturdukları işletmelerin daha başarılı oldukları saptanmıştır; fakat etkililik, işletme üyelerinin kişiliklerini, gelenek ve göreneklerini, sorun çözme yeteneklerini ve algılama biçimlerini içeren etmenler dizisi ile de yakından ilgilidir. Argris, işletme yapısını, amaç ve çevresel etmenleri ihmal etmemekle birlikte, etkililikle birey arasında önemli bir ilişki kurmaktadır (Karatepe, 2005: 309).

Etkililik ölçümü ve yönetsel davranışı bağdaştırma girişimleri ilk olarak 1950’lerde kritik olayların incelenmesi ve gözlemsel araştırmalar olarak yapılmıştır. O’Neil ve Kubanyinin araştırmaları dışındaki tüm araştırmalar etkili ve az etkili yönetici davranışları arasında farklılıklar bulmuşlardır. Ancak, bu araştırma bulgularından bazılarını geçerliliği hakkında metodolojik yanlışlıklardan dolayı ciddi şüpheler ortaya konmuştur. Bu nedenle etkililik yeniden önemli olarak ilgi ve dikkat toplamıştır. Tüm bunlar göstermektedir ki, etkililik ya işletme veya yönetici açısından ele alınmış ya da oldukça geniş olan yönetim literatüründe yönetsel etkililik üzerine dikkat ve ilgilerin yönetilmesi ile yönetsel etkililik hakkında ancak dolaylı araştırma sonuçlarıyla bir şeyler söylenmektedir. Böylece, yönetsel işlerle etkililiğe ilişkin araştırma yaklaşımlardaki şu varsayım ileri sürülmüştür: Etkililik objektif bir gerçek olarak var olan yöneticinin bir niteliğidir ve sayısal olarak ölçülebilir (Durdu Karşlı, 2004: 43).

Yönetim konusunda önemli bir değere sahip olan yönetsel etkililik, yöneticinin davranışları sonucu ortaya çıkan bir etkililik şeklidir. Bardie ve Bennet yönetsel

etkililiği hedeflenen amaçlar ile gösterilen performans arasındaki ilişki olarak özetlemektedir (Karatepe, 2005 :310).

7. KAMU KESİMİNDE PERFORMANS

En basit anlamıyla performans sözcüğü her hangi bir işin, hizmetin ya da malın yerine getirilmesi olarak ifade edilmektedir. Kamu sektörü açısından bakıldığında performans kamu yönetiminin topluma sunmayı üstlenip amaçladığı mal ve hizmetlerin yerine getirilmesidir. Performans Yönetimi ise yapılan işin ne kadar bir işletmenin amaç ve hedeflerine göre gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin ölçülüp değerlendirilmesi konusunu ele alır (Çevik, 2007:250). Bu nedenle performans yönetimi etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarıyla yakındır.

Performans yönetimi; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyonlardan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme/onurlandırma aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır. Performans yönetiminde (Taşçıoğlu, 2006;73-74);

- Hedeflere ve sonuçlara odaklanma
- Katılımcılık
- Sürekli Değişim için esneklik
- Çalışanlara yönelme
- Çalışanları geliştirmeye özendirme ve ödüllendirmeye odaklanma
- Sürekli öğrenmeye odaklanma
- Sorumluluk alma ve hesap vermeye odaklanma temel hareket noktalarıdır.

Performans yönetiminde oluşan rol ve sorumluluklar şunlardır (Halis ve Tekinkuş, 2008:231):

Çalışanlar için,

- Kendini geliştirmeden sorumlu olmak
- Hayat boyu çalışmaya odaklanmak
- Mevcut iş için gereken yeteneklerini geliştirmek
- Kariyer tercihlerini ve amaçlarını tanımlamak
- Bireysel gelişme planı uygulamak

Yöneticiler için,

- Öğrenme ve gelişme için uygun ortam hazırlamak
- Mevcut iş ile ilgili gelişme gereksinimlerini tartışmak
- İşgörenlerle kariyer geliştirme konusunda tartışmak
- Plana uygun fırsatlar sağlamak

Performans Değerlendirme ise bir kurumda yer alan personelin göstermesi gereken başarılı davranışları gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur. Çalışanın terfisini, iş değişimini, işten çıkarılışını, maaş artışın/düşüşünü, bir eğitim programına katılımı etkileyen her türlü karardır (Kavuzlu, 2007:5).

Performans Planlama bir kurumda işletmenin gerçek durumunu, zayıf ve kuvvetli yönleri ile ortaya koyup buna dayalı olarak ileriye yönelik stratejileri belirlemektir. Plan bu şekilde belirlenen hedeflere ulaşmada uygulanacak stratejilerin sistemli bir şekilde sıralandığı belgedir (Halis ve Tekinkuş, 2008:232).

Kamu sektörünün hızla büyümesi kamu kaynaklarının yetersiz kalması gibi nedenlerle birçok ülke kamu kaynaklarının dağılımında ve kullanımında etkinliği sağlayacak bir değişim başlatmıştır. Ülkemizde 1970'lerin ortalarından başlayarak, kamu hizmetlerinde performansı arttırmak, temel bir politika olarak kabul görmüş ve 1990'lı yıllardaki gelişmeler kamu yönetimini ciddi bir şekilde etkilemiştir. Bu süre içindeki önemli değişimler hizmet alımlarında vatandaş memnuniyeti olarak ön plana çıkmıştır (Halis ve Tekinkuş, 2008:225). Bu nedenle kamu kuruluşları vatandaşlara hesap verilebilir, şeffaf hizmetler vermek üzere kamu kesiminde yeniden yapılanmaya gereksinim duymuştur.

Buna göre devlet tarafından yürütülen faaliyetlerde etkinliğin değerlendirilmesinde, geleneksel olarak devlet faaliyetlerinin temel girdisi vergiler ve çıktısı da yapılan harcamalar olarak görülüp değerlendirmeye alınırken, gelişen yeni yönetim anlayışı ile birlikte harcamaların yarattığı etki ele alınarak, harcamaların ortaya çıkardığı sonuçlar değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu yaklaşım faaliyetlerin girdi odaklılıktan sonuç odaklılığa doğru bir yöneliş ifade etmekte kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde performansın tanımlanması da bu çerçevede şekillenmektedir (Sakal ve Şahin, 2008:4).

Performansın ölçümü yönetsel sorumluluğun başarılması ve etkin performans yönetiminin analizi, geçmişteki ve şimdiki amaçlara göre başarıyı göstermektedir. Performans ölçümü düşüncesi özel ve kamu bütün organizasyonlarda önemlidir. Performans ölçümünün amaçları şu şekildedir (Halis ve Tekinkuş, 2008:238).

- Kaynakların etkin dağıtımı
- İşgörenlerin motivasyonu ve ödüllendirmesi
- İşgörelere zamanında ve hızlı geri bildirim sağlama,
- İşletme iklim yapısında tarafsızlığı hakim kılma
- İşgörelere yardım etme ve onları geliştirme
- Eşit fırsat düzenlemeleri sağlama

Ancak Özel sektörle karşılaştırılırsa kamu kesiminde performansı ölçmek zordur. Özel sektörle kamu sektörü arasında performans değerlendirme sistemini etkileyen bazı farklılıklar bulunmaktadır (Güneş, 2006:48-50). Bunlar şu şekildedir:

- Özel sektörün esas amacı kârdır. Kârın artması yönetimin başarısı olarak değerlendirilir. Kâr amacı gütmeyen kamu sektörü ise hizmet için vardır. Başarısı ise hizmeti ne derecede iyi yerine getirdiğiyle ölçülür.
- Özel sektörde verilen mal ve hizmetin bedelini müşteriler karşılarken kamu sektöründe sunulan hizmetlerin finansmanı vergilerle yapılmaktadır. Yani hizmeti alanlarla finanse edenler arasında doğrudan değil, dolaylı bir ilişki söz konusudur.
- Diğer farklılık ise politikanın etkisi ve bürokrasinin varlığıdır. Özel sektörde yönetime politik baskılar söz konusu olmazken kamu kesiminde alınan her türlü idari karara politik baskılar olumlu veya olumsuz etki etmesi sıkça rastlanan bir durumdur.
- Özel sektör faaliyet alanı itibariyle sıkı bir rekabet içerisindedir. Verimlilik ve karlılığını arttırmak için sunduğu mal veya hizmeti diğerlerini oranla daha kaliteli ve ucuz tutmak zorundadır. Kamu sektöründe kuruluşlar çoğu zaman monopol durumdadır ve rakipleri yoktur. Dolayısıyla faaliyetlerini geliştirici yenilikler genellikle yine kamu sektörünün kendi personeli tarafından diğer ülkelerdeki benzer kuruluşlar dikkate alınarak yapılmaktadır.
- Bir diğer farklılık ise mevzuat alanında kendisini göstermektedir. Özel sektörde yapılacak işler çoğu zaman üst yöneticiler tarafından çalışanların da katılımı ile

belirlenmektedir. Oysa kamu sektöründe bu durum kanun, tüzük ve yönetmeliklerle sabitlenmiş durumdadır.

Amaç ve hedefleri başarmaya odaklanmış yönetim anlayışı beraberinde performans ölçülmesini gerektirir. Bugün yönetim anlayışında sadece çalışanların kişisel performanslarını ölçmek, içinde buldukları işletmenin toplam performansını ortaya koymamaktadır. Dolayısıyla burada yapılması gereken kişisel performans yanında kurumsal performansın ölçülmesi önemlidir. Bir bütün halinde bu iki yönlü değerlendirme tam bir performans ölçümünün uygulanmasını gerektirmektedir. Performans ölçümü kısaca, bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması sürecidir.

Performans ölçümü vatandaşlara kaynakların ne kadar ekonomik, verimli ve etkin kullanıldığının değerlendirilmesinde bilgiler sunmaktadır (Sakal ve Şahin, 2008:7).

Her kamu kuruluşu kaynakların etkinliği, verimliliği ve ekonomik kullanım açısından halka karşı sorumludur. Bu unsurlar performans yönetiminin üç temel unsurudur. Bir hizmet işletmesi olarak kamu hizmeti veren kuruluşların etkinliği ve etkililiğini, kuruluşun örgütsel kültürü, görev tanımlaması, müşteri yönlendirmesi, müşteri ve kalite ilişkilerini etkilemektedir.

Halkın memnuniyetinin sağlanması yanında verimsiz çalışmanın, israfın ve kötü hizmet sunmanın sorumluluğunu duyulmasını sağlayacak bir yöntem olarak performans ölçümü ve değerlendirilmesi önem kazanmıştır.

Performans Yönetimi açısından Türkiye'deki durum ise ülkemizin gelişmekte olan bir ülke olması nedeniyle ülkemiz merkezî bir yapıya sahiptir. Bütün işler Ankara'ya bağlı bir biçimde işlemektedir. Bunun yanında kamu kesiminde işletmelerin değerlendirilmesinden ziyade daha çok personellerin değerlendirilmesi söz konusudur. Kamu kesiminde memurların performans değerlendirmesi her yıl doldurulan sicil raporları ile yapılmaktadır. Bu formlar daha çok personelin kişisel özelliklerine göre doldurulmaktadır. Kamu kuruluşunda çalışanların verimli ve etkili çalışmanın ne olduğunun tam olarak belirlenmemiş olması yapılan değerlendirmenin çok da geçerli bir yöntem olmadığını gösterir.

Özel sektördeki kâr, müşteri memnuniyetinin anında belirlenebilmesi, malın kalitesi gibi ölçeklerin kamu sektöründe genellikle bulunmaması ve sadece tek bir

hizmet üreten ve sunan kurum bulunması (Savunma, adalet vs) ve değerlendirmede birçok noktanın yöneticinin takdirine sorulması hedef ve amacı başarmada oldukça etkisiz kalmaktadır. Çünkü bu sicil doldurmalar genelde yılsonunda yapılmakta ve yıllık yapılması gereken olağan bir iş gibi görülmektedir (Çevik, 2007:259).

Ayrıca kamu sektöründe çok çalışan ile az çalışan arasında herhangi bir farklılık olmaması, çok çalışana herhangi bir teşvik unsurunun bulunmaması gibi nedenlerle çalışanların yaptıkları işi geliştirmek eğilimi görülmemektedir. Yalnızca yöneticilerinin dediklerini yerine getirmek yeterli görülmektedir. Kamu çalışanlarının makam veya statünün yetkisine dayanarak itaat etmesi istenilmektedir. Yönetimle herhangi bir bilgi paylaşımında bulunmadan verilen emirleri yerine getirmesi beklenmektedir. Aslında performans yönetimi ast ve üstün birlikte sorun çözmesini gerektirmektedir. Kamu kurumlarında yöneticiler topluma değil devlete karşı sorumludurlar. Aslında sorumluluğun topluma karşı olması gerekmektedir. Çünkü toplumdan toplanan vergilerle kamu hizmetleri finanse edilmektedir. Kamu kesiminde performans değerlendirmesi yapıldığı gibi örgütsel performans değerlendirmesinin de yapılması gerekmektedir.

Kamu yöneticilerinin hem kamu çalışanlarının hizmetin üretim ve sunulmasına katılımını sağlamak, hem etkili ve verimli mal ve hizmet sunmak, hem de sonuç almaya odaklanmış bir anlayış için kamusal sorumluluğa sahip ve ayrıca toplumun beklentilerine en iyi yanıtı verecek bir performans ölçümü ve değerlendirmesi yapılabilmesi mümkündür. Bu süreç iki açıdan ele alınmalıdır (Çevik, 2007:264-268).

- Bireysel Performans Ölçümü ve Değerlendirmesi

İlk olarak Her yönetici başında bulunduğu birimin, içinde bulunduğu işletmenin genel amaç ve hedefleriyle bağlantılı ve uyumlu olarak, hedeflerini derinlemesine düşünüp netleştirmelidir. Daha sonra işin hedefleri çalışanlara aktarılıp onlarla paylaşılmalıdır. Bu durum hizmetin sunulmasıyla hitap edilen toplumsal kesimin bu mal veya hizmetten ne kadar yararlanacağı ve memnun kalacağı belirtilerek başarılabılır. İkinci aşamada ise performans standartlarının konulması ve bunların çalışanlar ile belirlenmesinin sağlanması bunun yanında çalışanların işi daha iyi başarmaları için her türlü yönlendirme ve teşvikin sağlanmasını içerir. Üçüncü adım ise yönetici hem yönlendirici hem de çalışanların performansını değerlendirendir. Yönetici bu dönemde performanslarını izlerken bir sicil amiri gibi davranma durumundadır. Yönetici

amaçların başarılması için önce rehber gibi davranacak, ardından onların performansların tarafsız bir biçimde inceleyecektir. Son adım ise resmi değerlendirmenin yapıldığı aşamadır. Yönetici ve memur diyalogundaki en önemli olan belirli bir zaman dilimi sonunda çabaların sonuçlarını değerlendirmektir. Günümüzde memurlar sicili doldurulduğunda memur bu değerlendirmenin sonucunu bilmemektedir. Performansın artırılması için sonuçların değerlendirilmesi yönetici ile karşılıklı diyalog ile yapılmalıdır.

- Örgütsel Performans Ölçüm ve Değerlendirme

Örgütsel performans, kaynakların ekonomik kullanımına, verimlilik randımanına, hizmeti dağıtım verimliliği, etkinlik ve müşteri memnuniyeti gibi ölçütlere göre yapılabilir. Ekonomik olarak en basit şekliyle bir kamu işletmenin performansının ölçülmesi belli bir dönem içerisinde ne kadar paranın o işletme tarafından kullanıldığına bakılır. Kamu işletmeye verilen para ile elde edilen hizmet çıktıları arasında orantı kurulur ve kamu kuruluşunun ne kadar paraya ne hizmet ürettiğine bakılır. Örneğin bir hastane ne kadar hastaya kaç para harcayarak hizmet verdiğini ölçülebilir. Ancak kalite unsuru da göz ardı edilmemelidir. Diğer bir ölçme aracıda hizmette etkinlik olabilir. Etkinlik aslında sunulan hizmetin ürettiği sonuç ve çevreye yaptığı etkidir. Sonuçlardan birisi durumda değişiklik ikincisi ise davranışta değişikliktir. Örneğin bir kişinin sağlığının, ya da suyun temizliğinin veya bir yolun dayanıklılığının kalitesinin artırılması olabilir yada toplumda suç işleyen kişilerin zararlı davranışını değiştirerek topluma kazandırma olabilir. Ayrıca müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ile de kamu performansı ölçülebilir.

Dördüncü bölümde de alan çalışması olarak, kariyer yönetiminin kamu kurumlarının etkinliği üzerindeki olası sonuçları alan çalışması çerçevesinde incelemeye tabi tutulacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİNİN KAMU KURUMLARININ ETKİNLİĞİ ÜZERİNDEKİ OLASI SONUÇLARININ İNCELENMESİ

Bu bölümde kariyer yönetiminin kamu kurumlarına etkinliği üzerindeki olası sonuçlarının incelenmesine uygulamalı bir açıdan yaklaşılmaya ve konu hakkında bu bölüme kadar söylenenlere araştırmamızdan elde edeceğimiz bulgular arasında ilişki kurulmaya çalışılacaktır.

Hatırlanacağı üzere, çalışmanın teorik kısmının birinci bölümünde, kariyer kavramının tanımı, kariyer ile ilgili temel kavramlar, meslek ve kariyer seçimi, kariyerde karşılaşılan sorunlar, kariyer engelleri; ikinci bölümde kariyer planlama, kariyer geliştirme, kariyer yönetimi ve Türk kamu yönetiminde kariyer; üçüncü bölümde ise etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramları ile kamu kesiminde performans üzerinde durulmuştur.

Bu bölümde ise kariyer yönetiminin kamu kurumlarının etkinliği üzerindeki olası sonuçların incelenmesi amacıyla Çorum ili Merkez sınırları içerisinde bulunan 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi Genel Hizmetler Sınıfına tabi memurlara araştırmamız uygulanmıştır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI ve YÖNTEMİ

1.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde insan kaynağının en iyi biçimde yönetilmesi oldukça önemlidir. Bunun içinde bireyin temel gereksinimleri doğrultusunda oluşturduğu bireysel hedefleri ile örgütsel hedefler arasında uyum sağlanarak işin daha iyi yapılabilmesi için çalışanın geliştirilmesi ve ilerleme olanaklarının tanınması gereklidir.

Bireysel kariyer planlama ile çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek becerilerini geliştirerek çalıştığı yerde ilerleyişinin planlaması yapılmaktadır. Bunun yanında kurumlar ise kariyer geliştirme çalışmaları yaparak kurumsal destek sağlar. Kurumlar çalışanların yükselme olanaklarını belirleyerek performans değerlemeleri yapıp hem çalışanın potansiyelini en üst seviyeye getirmek ve onlara kariyer süreçlerinde yardımcı

olmak yoluyla kurumsal hedeflere de ulaşmaktadır. Çalışanların terfi, yüksek gelir alma, toplumsal statü kazanma ve sorumluluk alma gibi isteklerini karşılar.

Bireylerin kariyer planlarının çalıştıkları kurumların kariyer geliştirme programlarıyla desteklenmesi sonucunda kurumda kariyer yönetimi uygulanmış olur. Kariyer yönetimi sürecini gerçekleştirirken kurumlar çalışanlarına kariyerlerini geliştirebilmeleri için eğitim imkânları ve kariyer yolları sunarken birey becerileri doğrultusunda kariyer hedeflerini oluşturur.

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.

Bu çalışmanın amacı kamu kurumlarının etkinliğinin sağlanmasında kamu kurumlarının en önemli kaynağı olan insan unsurundan yola çıkılmış ve insan unsurunun kariyer hedeflerinin sağlanması ile kurumların etkinliği üzerindeki olası sonuçlar incelenmiştir.

Çorum ili Merkez sınırları içerisinde bulunan kamu kurumlarında 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi memur sınıfında çalışan kamu görevlileri araştırmamıza dahil edilmiştir.

1.2 Araştırmayla ilgili sınırlamalar

Bu araştırmada bir takım zorunlu sınırlamalara gidilmiştir. Çorum ili merkez sınırları içerisinde bulunan bazı kamu kurumlarında genel idare hizmetleri sınıfında 2010 yılında görev yapan yöneticilere ve diğer çalışanlara uygulanmıştır. Araştırmaya Çorum Valiliği, İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Nüfus İşleri, Defterdarlık, Milli Emlak, Kültür Müdürlüğü ve İl Sağlık Müdürlüğünde görev yapan yönetici ve diğer çalışanlara uygulanmıştır.

1.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu 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 yararlanılmıştır. Anket formu 27 sorudan oluşturulmuş olup sorular tarafımızdan oluşturulmuştur. 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. Hazırlanan anket formu Çorum ilinde Kamu Kurumlarında Genel İdare Hizmetleri Sınıfında çalışan (Valilik, Milli Eğitim Müdürlüğü, Nüfus İşleri, Defterdarlık, Milli Emlak, Kültür Müdürlüğü ve İl Sağlık Müdürlüğü) yöneticilere ve diğer çalışanlara uygulanmıştır. Anket formunda bulunan sorulara ait hipotezler aşağıdaki gibi düzenlenmiştir.

H1: Ücret dışı faktörler (Övülme, kişiliğe saygı, teşekkür, takdir vs.) kamu çalışanının işe olan bağlılığını artırır.

- 1- Yüksek performans gösterdiğimde kurumum beni takdir, teşekkür gibi ödüllerle destekler buda benim çalışma etkinliğimi artırır.
- 2- Kurumumda verilen ödüllerin işimde göstermiş olduğum başarı sonucunda adil bir biçimde verildiğine inanıyorum
- 3- Kurumum manevi özendiricilerle (Övgü, takdir edilme vs.) benim sosyal ve psikolojik gereksinimlerimi karşılamakta olup bu durum işe olan bağlılığımı artırmaktadır.
- 4- Övüldüğümde yada takdir edildiğimde kariyer hedeflerime ulaşmam için kurumumun beni desteklediğini düşünüyorum buda benim daha etkin çalışmamı sağlıyor.

H2: Kamu personelinin kariyer hedeflerini gerçekleştirmek üzere eğitilmesi(Hizmet içi ve Hizmet öncesi eğitimler) kurumsal etkinliği artırır.

- 1- Görevde yükselmek için kurumum tarafından bana verilen eğitim sayesinde terfi sonrası iş başarımlarım artmaktadır.
- 2- Kurumumun bana sağladığı adaylık eğitiminde (Hizmet öncesi eğitim) iş yaşamım boyunca gereken bilgi, beceri ve tutumları kazandım.

- 3- Kurumumda uygulanan Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile ileriye dönük eğitilmiş insan gücü kaynağı sağlanmış olur.
- 4- Kurumumda verilen eğitimler (Hizmet içi ve Hizmet öncesi) değişen mevzuat ve gelişen teknolojik şartlara uyum sağlama ihtiyacımı karşılar.
- 5- Hizmet içi ve hizmet öncesi (adaylık) eğitimlerim, kariyer hedeflerimin gerçekleşmesine yardımcı olur.
- 6- Kurumumun bana sağlamış olduğu hizmet içi eğitim faaliyetleri işimi düzgün yapabilmemi sağlar.

H 3: Çalışan sayısının bölümler arası dengesiz dağılım göstermesi iş düzensizliğini artırır.

- 1- Kurumumda aynı unvanla farklı birimlerde çalışanlar eşit iş yüküne sahiptir.
- 2- Kurumumda çalışmış olduğum bölüm/birimdeki personel sayısı yetersizdir. Bu durum iş düzenimi olumsuz yönde etkiler.
- 3- Kurumumda çalışmış olduğum bölüm/birimdeki personel sayısının fazla yada az olması iş dağılımında adaletsizliğe yol açar.

H 4: Kamu personeline işe ilk giriş ve yükselmelerinde adil ve liyakata uygun davranılması çalışma etkinliğini artırır.

- 1- Çalıştığım kurumda yükselme fırsatımın olduğunu biliyorum. Buda daha etkin çalışmamı sağlıyor.
- 2- Kurumumda terfi/ ilerleyeceğim kariyer yolları belirlidir. Buda kariyer hedeflerimi gerçekleştirmemde önemlidir.
- 3- Kurumumda çalışanların görevde yükselmesini düzenleyen Görevde Yükselme Yönetmeliğinin adil olduğunu ve çalışanlar arasında fırsat eşitliğini sağladığını düşünüyorum buda benim çalışma etkinliğimi artırır
- 4- Kurumumda uygulanan terfi ve ilerlemelerde aranan kriterlerin yeterli olduğunu düşünüyorum ve buda benim daha etkin çalışmamı sağlıyor.
- 5- Kamu kurumunda çalışan personelin değerlendirilmesinde (Kademe, Derece ilerlemesi ve Terfi etmesinde) büyük etkisi olan sicil raporları çalışanın performansının ölçülmesinde yeterli bir ölçüttür.
- 6- Devlet Memurlarının ilk göreve alınmaları sırasında uygulanan sınavların adil olduğuna inanıyorum.

- 7- Çalıştığım kurumda ilerleme imkanlarının bana sunulduğunu düşünüyorum buda iş başarımlı artırıyor.
- 8- Kurumum çalışanlarının kariyer hedeflerini gerçekleştirmesi konusunda teşvik edici bir vizyona sahiptir.

H 5: Kamu Kurumlarında çalışanlara yeterli sorumluluk verilmesi örgütsel etkinliği artırır.

- 1- Kurumumda çalışanlara görevleriyle ilgili en üst seviyede yetki ve sorumluluk verildiği kanaatindeyim.
- 2- Kurumumda alınan kararlara katılabiliyorum buda daha etkili çalışmamı sağlıyor.

H 6: İş performansına bağlı ücretlendirme politikası kamu kurumlarında çalışanın etkinliğini artırır.

- 1- Kurumumda performansa dayalı ücret politikası uygulanmaktadır. Buda iş etkinliğimi artırıyor.
- 2- Benim için kariyerimde ilerleme – terfi etmek sadece alacağımı düşündüğüm ücret artışı nedeniyle önemlidir.
- 3- Kurumumda ücretlendirme görev unvanını esas alır. Buda çalışma etkinliğimi artırır.
- 4- Kamu personeli maaşlarının yaşam standartlarında olduğunu düşünüyorum buda çalışma etkinliğimi artırıyor.

1.4. Anakütle ve Örnekleme

Bu araştırma Çorum ili merkez sınırları içersindeki kamu kurumlarında Genel İdare Hizmetleri Sınıfında çalışan (Valilik, Milli Eğitim Müdürlüğü, Nüfus İşleri, Defterdarlık, Milli Emlak, Kültür Müdürlüğü ve İl Sağlık Müdürlüğü) yöneticilere ve diğer çalışanlara uygulanmıştır.

Örnekleme hacmi kurumların personel sayısına göre belirlenmiş ve toplam memur sayısının yaklaşık % 12'sine denk gelmiştir. Örnekleme hacmi, anketlerin geri dönüş ve geçerlilik oranları düşünülerek yüksek tutulmuştur. Basit tesadüfi örnekleme kullanılarak örnekleme yapılmıştır. Hazırlanan anket formlarından 200' ü geri dönmüş, bunlardan 135'i geçerli olarak değerlendirmeye alınmıştır. Anketin geri dönüş oranı % 67,5 dir.

1.5. Verilerin Toplanması

Hazırlanan anket formu Çorum Valiliği, İl Milli Eğitim Müdürlüğü olmak üzere 2 kurumdan seçilen 15 kişilik bir örneklem üzerinde denenerek, gerekli düzeltmeler yapılmış ve anket formu son şekline getirilmiştir.

1.6. Verilerin Analizi ve Kullanılan Yöntemler

Araştırmada elde edilen veriler, hesaplama ve analiz yapma amacıyla Microsoft Excel ve SPSS 15.0 For Windows sistemine girilmiştir. Ankette kariyer yönetimi ve kamu kurumlarının etkinliğini sağlayan insan faktörünün çalışma etkinliğini ölçen sorulara verilen cevaplar değerlendirilmiş ve daha sonra hipotezler sınanmaya çalışılmıştır.

Betimsel İstatistikler, Frekans Tabloları, Ki-Kare Testi uygulanarak sonuçlar yorumlanmıştır.

1.7. Güvenilirlik Analizi

Bir ölçekte belirli sayıdaki sorulara verilen cevapların değerleri toplanarak bulunuyorsa, bu ölçekte yer alan soruların birbirleri ile yakınlıklarının derecesini ortaya koymak için güvenilirlik analizi yapılmaktadır. Buna iç tutarlılık da denilmektedir.

Güvenilirlik analizi için en çok tercih edilen yöntem Cronbach Alfa Yöntemidir. Bu yöntemde alfa katsayısı hesaplanmaktadır. Katsayı, bir ölçekteki k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilir.

Alfa, standart değişim ortalamasıdır ve 0 ile 1 arasında değişmektedir.

Tablo 7 Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek Bölümü	Cronbach Alfa Katsayısı	Önerme Sayısı
Beklentiler	0.792	27
Algılar	0.861	27

Tablo 7’de görüldüğü gibi beklentiler ölçeğinin alfa katsayısı 0.792 algı ölçeğinkine ise 0.861 olarak bulunmuştur. Bu değerler ölçeklerin her ikisinin de yüksek oranda güvenilir olduğunu göstermektedir.

2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Uygulama ile ilgili olarak oluşturulan hipotezlerde ankete cevap veren Kamu personellerinin demografik özellikleri ile anket sorularında belirtilen değişkenleri algılamaları arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Uygulamanın hipotezleri şunlardır.

H1: Ücret dışı faktörler (övülme, kişiliğe saygı, teşekkür, takdir vs.) kamu çalışanının işe olan bağlılığını artırır.

H2: Kamu personelinin kariyer hedeflerini gerçekleştirmek üzere eğitilmesi (Hizmet içi ve Hizmet öncesi eğitimler) kurumsal etkinliği artırır.

H3: Çalışan sayısının bölümler arası dengeli dağılım göstermesi iş düzenini artırır.

H4: Kamu personeline işe ilk giriş ve yükselmelerde adil ve liyakata uygun davranılması çalışma etkinliğini artırır.

H5: Kamu kurumlarında çalışanlara yeterli sorumluluk verilmesi örgütsel etkinliği artırır.

H6: İş performansına bağlı ücretlendirme politikası kamu kurumlarında çalışanın etkinliğini artırır.

3. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Anket Sorularına Verilen Cevapların Frekans Tabloları Şeklinde Gösterilmesi

Öncelikle anket çalışmamızdaki sorulara verilen cevaplar Frekans tabloları şekline dönüştürülmüştür ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

3.1.1. Demografik Bilgiler

Tablo 8 Çalışanların Cinsiyetleri.

Cinsiyet	Frekans	Oran (%)
Erkek	88	65,2
Kadın	47	34,8
Toplam	135	100,0

Anketimize katılan çalışanların cinsiyet dağılımına bakıldığında en yüksek payı % 65,2' lik oranla erkek çalışanların aldığı görülmektedir. Kadın çalışanların oranı ise %34,8' lik bir oranı oluşturmaktadır.

Tablo 9 Çalışanların Medeni Hali

Medeni Durum	Frekans	Oran (%)
Evli	117	86,7
Bekar	18	13,3
Toplam	135	100,0

Ankete katılan çalışanların medeni durumlarına bakıldığında %86,7' lik oranla büyük bir çoğunluğun evli, %13,3'lük oranla da bekar olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10 Sahip Olunan Çocuk Sayısı

Çocuk Sayısı	Frekans	Oran (%)
Çocuğu yok	24	17,8
Çocuk sayısı 1	29	21,5
Çocuk sayısı 2	57	42,2
Çocuk sayısı 3	22	16,3
Çocuk sayısı 4	3	2,2
Toplam	135	100,0

Ankete katılan çalışanlarımızın %17,8' lik oranla çocuğu bulunmamakta, %21,5' nin 1 çocuk, %42,2'sinin 2 çocuk, %16,3' ünün 3 çocuk, %2,2' sinin ise 4 çocuğa sahip olduğu görülmüştür. Bu da araştırmamız da yer alan bireylerin büyük bir çoğunluğunun 2 çocuklu olduğunu göstermektedir.

Tablo 11 Yaş Aralıkları

Yaş	Frekans	Oran (%)
30 dan küçük	14	10,4
31-37 yaş arası	45	33,3
38-45 yaş arası	36	26,7
46-53 yaş arası	34	25,2
54-61 yaş arası	6	4,4
Toplam	135	100,0

Ankete katılan çalışanlarımızdan en yüksek payı %33,3' ü 31-37 yaş grubuna dahil olan çalışanların aldığı görülmektedir. Bu çalışanları 26,7 ile 38-45 yaş aralığı ile %25,27 lik oran ile 46-53 yaş arası çalışanlar izlemektedir. Bu da anketimize katılan çalışanların büyük bir çoğunluğunun orta yaş da olduğunu, genç ya da yaşlı çalışan sayısının daha az olduğunu göstermektedir.

Tablo 12 Öğrenim Durumu

Öğrenim Durumu	Frekans	Oran (%)
İlköğretim	2	1,5
Lise	36	26,7
Önlisans	50	37,0
Lisans	44	32,6
Yüksek Lisans/Doktora	3	2,2
Toplam	135	100,0

Ankete katılan kamu çalışanlarının %37' lik kısmı Önlisans ve 32,6' lık kısmı ise lisans mezunu çalışanlardan oluşmaktadır. Bu da anketi cevaplayan çalışanların büyük bir çoğunluğunun yüksek okulu mezunu olduğunu göstermektedir. Seçtiğimiz örneklem içinde ilkokul mezunu sadece 2 ve Yüksek Lisans veya Doktora mezunu 3 kişi vardır.

Tablo 13 Kurumdaki görev Unvanı

Görev Unvanı	Frekans	Oran (%)
Üst Düzey yönetici	2	1,5
Yönetici	13	9,6
Birim Amiri	6	4,4
Çalışan	114	84,4
Toplam	135	100,0

Ankete katılan kamu çalışanlarının %84,4' lük kısmı 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi Genel İdare Hizmetleri Sınıfı memur, veri hazırlama ve kontrol işletmeni, bilgisayar işletmeni, Yardımcı Hizmetler Sınıfında hizmetli, Teknik Hizmetler Sınıfından ise teknisyen ve teknikerler, Sağlık Hizmetleri Sınıfı biyolog, kimyager ve doktorlardan oluşan ve çalışan diye ifade ettiğimiz kısımdan oluşmaktadır. Kamu kurumlarında esas dikkat edilmesi gereken kısım çalışan kesimidir.

Tablo 14 Kurumdaki Çalışma Süresi

Kurumdaki Çalışma Süresi	Frekans	Oran (%)
5 yıldan az çalışma süresi	23	17,0
5-12 yıl arası çalışma süresi	40	29,6
13-20 yıl arası çalışma süresi	29	21,5
21-28 yıl arası çalışma süresi	41	30,4
29-36 yıl arası çalışma süresi	2	1,5
Toplam	135	100,0

Ankete katılan çalışanların % 93' ü 5 yada 5 yıldan daha fazla süredir çalışan tecrübeli personelden oluşmaktadır.

Tablo 15 Alınan aylık ücret

Aylık Maaş	Frekans	Oran (%)
800-1100 TL arası	3	2,2
1100-1400 TL arası	60	44,4
1400-1700 TL arası	40	29,6
1700-2000 TL arası	19	14,1
2000 TL ve üzeri	13	9,6
Toplam	135	100,0

Ankete katılan kamu %44,4' lük oranla büyük bir çoğunluğunun maaşı 1100-1400 TL arasındadır. %29,6 'lık kesim ise 1400-1700 TL arasında maaş almakta olup %84,4 'lük kısmının çalışanlardan oluştuğu kamu personellerinin genel itibariyle maaşları 1100-1700 arasındadır diyebiliriz.

3.1.2. Soruların Değerlendirilmesi

Kamu çalışanlarına uyguladığımız anketteki her bir soru bir tutumu ölçmektedir. Bu sebeple, anket sorularının her biri için frekans ve yüzde değerleri elde edilerek sonuçlar yorumlanmıştır.

Tablo 16 Kurumumun manevi özendiricilerle (Övgü, takdir edilme vs.) benim sosyal ve psikolojik gereksinimlerimi karşılamaktadır. Bu durum işe olan bağlılığımı artırmaktadır (Soru 1).

Kurumum manevi özendiricilerle sosyal ve psikolojik gereksinimlerimi karşılar bu durum işe olan bağlılığımı artırır.	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,5
Katılmıyorum	16	11,9
Kısmen Katılıyorum	10	7,4
Katılıyorum	20	14,8
Tamamen Katılıyorum	87	64,4
Toplam	135	100,0

Kurumum manevi özendiricilerle sosyal ve psikolojik gereksinimlerimi karşılamaktadır. Bu durum işe olan bağlılığımı artırmaktadır sorusuna çalışanların %64,4' lük oranla Tamamen Katılıyor, %14,8' lik oranla Katılıyorum yanıtını vermiştir. Ankete katılan çalışanların %79,2'lik kısmı çalıştıkları kurumun manevi özendiricilerle sosyal ve psikolojik gereksinimleri karşıladığını ve bu durumda işe olan bağlılıklarını artırdığını düşünmektedir.

Tablo 17 Kurumumda alınan kararlara katılabiliyorum buda daha etkin çalışmamı sağlıyor (Soru 2).

Kurumumda alınan kararlara katılabiliyorum buda daha etkin çalışmamı sağlıyor.	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,2
Katılmıyorum	36	26,7
Kısmen Katılıyorum	48	35,6
Katılıyorum	21	15,6
Kesinlikle Katılıyorum	27	20,0
Toplam	135	100,0

Kurumumda alınan kararlara katılabiliyorum buda daha etkin çalışmamı sağlıyor sorusuna çalışanların %35,6' sı kamu kurum ve kuruluşlarında alınan kararlara ancak yetkileri dahilinde kısmen katılabildiklerini hatta %26,7 ile de katılmadıklarını

düşünmektedir. Kamu kurumlarının aşırı merkeziyetçi yapısı, hiyerarşik kademe fazlalığı ve işletme yapısının yalın halde olmaması gibi unsurlar nedeniyle çalışanların kararlara katılabilmesi oldukça güçtür. Bu nedenle ankete katılan kamu personelleri kararlara kısmen katılabildiklerini düşünmektedir.

Tablo 18 Kurumumda çalışanlara görevleriyle ilgili en üst seviyede yetki ve sorumluluk verildiği kanaatindeyim (Soru 3).

Kurumumda çalışanlara görevleriyle ilgili üst seviyede yetki ve sorumluluk verilmektedir.	Frekans	Oran (%)
Katılmıyorum	6	4,4
Kısmen Katılıyorum	13	9,6
Katılıyorum	15	11,1
Tamamen Katılıyorum	101	74,8
Toplam	135	100,0

Kurumda çalışan kamu görevlileri görevleriyle ilgili yetki ve sorumluluğun kendilerine tanındığını bu yetki ve sorumluluk çerçevesinde kararlar alabildiğini ankete katılanların %74,8'i tamamen katıldıklarını belirtmiştir.

Tablo 19 Kurumumda verilen ödüllerin işimde göstermiş olduğum başarı sonucunda adil bir biçimde verildiğine inanıyorum (Soru 4).

Kurumumda verilen ödüller işimde göstermiş olduğum başarı sonucunda adil bir biçimde verilmektedir.	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	22	16,3
Katılmıyorum	34	25,2
Kısmen Katılıyorum	41	30,4
Katılıyorum	27	20,0
Tamamen Katılıyorum	11	8,1
Toplam	135	100,0

Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların göstermiş oldukları gayret ve beceriler sonucu bir takım ödüllendirmeler söz konusudur. Bunlar Takdir, Teşekkür, Aylıkla Ödüllendirme vs.dir. Ancak kamu kuruluşlarında çalışanlar arasında adil bir biçimde verilmek yerine adam kayırmacılığın söz konusu olduğu da görülmektedir. Ankete katılan katılımcılardan %30,4' ü ödüllerin adil bir biçimde verildiğine kısmen katılıyorlar.

Tablo 20 Kurumum çalışanlarının kariyer hedeflerini gerçekleştirmesi konusunda, teşvik edici bir vizyona sahiptir (Soru 5).

Kurumum çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirmesinde teşvik edici vizyona sahiptir.	Frekans	Oran (%)
Katılmıyorum	7	5,2
Kısmen Katılıyorum	14	10,4
Katılıyorum	83	61,5
Tamamen Katılıyorum	31	23,0
Toplam	135	100,0

Kamu kurum ve kuruluşlarında görevinde terfi etmek isteyen kamu görevlisi yönetmelik çerçevesinde belirtilen özel ve genel şartları taşıması, verilen hizmet içi eğitim faaliyetine katılması bunun sonucunda yapılan sınavda başarılı olması durumunda bir üst kademeye terfisi sağlanmaktadır. Bu konuda da kamu kurum ve kuruluşları çalışanlarını bu eğitim faaliyetlerine katılması ve görevde yükselmesi için teşvik etmektedir. Ankete katılan katılımcılardan %61,5' i kariyer hedeflerini gerçekleştirmede kurumların teşvik edici bir vizyona sahip olduğuna katılmaktadır.

Tablo 21 Kurumumda uygulanan Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile ileriye dönük eğitilmiş insan gücü kaynağı sağlanmış olur (Soru 6).

Kurumumda uygulanan Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile eğitilmiş insan gücü kaynağı sağlanmış olur.	Frekans	Oran (%)
Katılmıyorum	3	2,2
Kısmen Katılıyorum	4	3,0
Katılıyorum	89	65,9
Tamamen Katılıyorum	39	28,9
Toplam	135	100,0

Eğitim olanakları kamu kurumlarında Hizmet içi ve Hizmet öncesi şeklindedir. Hizmet öncesi adaylık eğitimleri olup iş yaşamı boyunca gereken bilgi, beceri ve tutumları kazanmasını sağlamaktadır. Hizmet içi faaliyetleri ile de çalışanlar değişen mevzuat, gelişen teknolojik gelişmeler konusunda bilgilendirilmek hem de kariyer hedeflerini gerçekleştirmektedirler. Bu nedenle eğitim faaliyetleri geleceğe dönük eğitilmiş insan gücünü sağlamış olur. Ankete katılan kamu görevlilerininin %65' i bu görüşe katılmaktadırlar.

Tablo 22 Çalıştığım kurumda ilerleme imkânlarının bana sunulduğunu düşünüyorum buda iş başarıımı artırıyor (Soru 7).

Çalıştığım kurumda ilerleme imkânlarının bana sunulduğunu düşünüyorum buda iş başarıımı artırıyor	Frekans	Oran (%)
Katılmıyorum	2	1,5
Kısmen Katılıyorum	18	13,3
Katılıyorum	49	36,3
Tamamen Katılıyorum	66	48,9
Toplam	135	100,0

Geleceğe dönük kariyer planları yapabilen kamu görevlisi kendisini hem terfi için hazırlamakta hem de kurumuna daha faydalı olmaktadır. Yani bireysel hedeflerle örgütsel hedeflerini uyumlaştırmaktadır. Bu görüşe %48,9' luk bir payla kamu görevlileri tamamen katılmaktadırlar.

Tablo 23 Övüldüğümde ya da takdir edildiğimde kariyer hedeflerime ulaşmam için kurumumun beni desteklediğini düşünüyorum buda benim daha etkin çalışmamı sağlıyor (Soru 8).

Övüldüğümde ya da takdir edildiğimde kariyer hedeflerime ulaşmam için kurumumun beni desteklediğini düşünüyorum buda daha etkin çalışmamı sağlıyor.	Frekans	Oran (%)
Katılmıyorum	6	4,4
Kısmen Katılıyorum	15	11,1
Katılıyorum	16	11,9
Tamamen Katılıyorum	98	72,6
Toplam	135	100,0

Kamu kurumlarında en önemli etkinlik kaynağı insan unsurudur. İnsan unsurunun sosyal ve psikolojik boyutları bulunmaktadır. Kamu görevlileri göstermiş oldukları başarıları neticesinde sözlü olarak övülmesi yada takdir edilmesi onların daha motive olmuş bir biçimde görevlerini sürdürmelerini sağlar bunun yanında kurumlarına olan bağlılıkları artmış olmaktadır.

Tablo 24 Benim için kariyerimde ilerleme/terfi etmek sadece alacağımı düşündüğüm ücret artışı nedeniyle önemlidir (Soru 9).

Kariyerimde ilerleme/terfi etmek sadece alacağımı düşündüğüm ücret artışı nedeniyle önemlidir.	Frekans	Oran (%)
Görüş Yok	1	,7
Kesinlikle Katılmıyorum	38	28,1
Katılmıyorum	59	43,7
Kısmen Katılıyorum	6	4,4
Katılıyorum	26	19,3
Tamamen Katılıyorum	5	3,7
Toplam	135	100,0

Kamu görevlileri terfi etmenin yalnızca elde edecekleri ücret artışından çok statü kazandıracağı, yetki ve sorumluluk kazanmanın önemli olduğunu ifade etmektedirler. Ankete katılan katılımcılardan %43,7'si benim için kariyerimde ilerleme / terfi etmek sadece alacağımı düşündüğüm ücret artışı nedeniyle önemlidir görüşüne katılmamaktadır.

Tablo 25 Devlet Memurlarının ilk göreve alınmaları sırasında uygulanan sınavların adil olduğuna inanıyorum (Soru 10).

Devlet Memurlarının ilk göreve alınmaları sırasında uygulanan sınavlar adildir.	Frekans	Oran (%)
Katılmıyorum	4	3,0
Kısmen Katılıyorum	7	5,2
Katılıyorum	42	31,1
Tamamen Katılıyorum	82	60,7
Toplam	135	100,0

Kamunun etkinliği kamuda yapılan uygulamaların adil olması ile ilgilidir. Kamu görevlilerinin işe alımı sırasında uygulanan sınavlar ne kadar adil olursa çalışanın halkın devlete olan güveni artar. Son zamanlarda uygulanan kamu personeli seçme sınavları devlet memurlarının göreve alınmaları sırasında daha adil ve liyakata uygun olmasını sağlamakta adam kayırmanın, bürokratik etkilerin önüne geçmektedir. Ankete katılan katılımcılarda %60,7 oranında devlet memurlarının ilk göreve alınmaları sırasında uygulanan sınavların adil olduğuna inanmaktadırlar.

Tablo 26 Görevde yükselmek için kurumum tarafından bana verilen eğitim sayesinde terfi sonrası iş başarımlarım artmaktadır (Soru 11).

Görevde yükselmek için kurumum tarafından bana verilen eğitim sayesinde terfi sonrası iş başarımlarım artmaktadır.	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,5
Katılmıyorum	4	3,0
Kısmen Katılıyorum	25	18,5
Katılıyorum	72	53,3
Tamamen Katılıyorum	32	23,7
Toplam	135	100,0

Kurumlar gereksinim duydukları personelleri dışarıdan ilk atama yoluyla almakla birlikte kurum içerisinde de görevde yükselme yoluyla karşılamaktadır. Kurumda çalışanların etkinliğini artıran ve kariyer hedeflerini gerçekleştirmeye yarayan bir yöntemdir. Görevde yükselme öncesi kamudaki uygulamalar hakkında eğitim verilmekte ve bu eğitimler görevde yükselme sonrası iş başarımlarını artırmaktadır. Ankete katılanların %53,3' ü bu görüşe katılmaktadır.

Tablo 27 Kamu kurumlarında çalışan personelin değerlendirilmesinde (Kademe, Derece ilerlemesi ve Terfi etmesinde) büyük etkisi olan sicil raporları çalışanın performansının ölçülmesinde yeterli bir ölçüttür (Soru 12).

Kamu kurumlarında personelin değerlendirilmesinde sicil raporları çalışanın performansını ölçmede yeterli bir ölçüttür.	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	7	5,2
Katılmıyorum	74	54,8
Kısmen Katılıyorum	37	27,4
Katılıyorum	12	8,9
Tamamen Katılıyorum	5	3,7
Toplam	135	100,0

Performansa dayalı ücretlendirme politikası kamu kurumlarında uygulanmamaktadır. Tek uygulama çalışanın bir yıl boyunca göstermiş olduğu gayret sonucunda yetkili amirler tarafından doldurulan sicil raporları bulunmaktadır. Sicil raporları tek başına kamu personelinin değerlendirilmesinde yeterli bir ölçüt değildir. Ankete katılanların %54,8' si bu görüşe katılmamaktadırlar.

Tablo 28 Kurumumun bana sağladığı adaylık eğitiminde (Hizmet öncesi eğitim) iş yaşamım boyunca gereken bilgi, beceri ve tutumları kazandım (Soru 13).

Kurumumun bana sağladığı adaylık eğitiminde iş yaşamım boyunca gereken bilgi, beceri ve tutumları kazandım.	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,5
Katılmıyorum	14	10,4
Kısmen Katılıyorum	17	12,6
Katılıyorum	49	36,3
Tamamen Katılıyorum	53	39,3
Toplam	135	100,0

Adaylık eğitimlerinin amacı göreve yeni başlayan kamu görevlisinin işiyle ilgili bilgi beceri ve tutumları kazanmasını temel davranış kurallarını benimsemesini sağlamak amacıyla belirli bir süre yapılmaktadır. Adaylık eğitimleri ile elde edilen bilgi ve beceriler iş yaşamı boyunca kullanılmaktadır. Ankete katılanların %39,3 bu eğitimlerin yeterli olduğuna inanmaktadır.

Tablo 29 Kurumumda uygulanan terfi ve ilerlemelerde aranan kriterlerin yeterli olduğunu düşünüyorum buda benim daha etkin çalışmamı sağlıyor (Soru 14).

Kurumumda uygulanan terfi ve ilerlemelerde aranan kriterlerin yeterli olduğunu düşünüyorum buda daha etkin çalışmamı sağlıyor.	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,0
Katılmıyorum	37	27,4
Kısmen Katılıyorum	36	26,7
Katılıyorum	25	18,5
Tamamen Katılıyorum	33	24,4
Toplam	135	100,0

Terfi kriterleri kamu görevlisinin kendisini geliştirmesine, iş performansını, becerisini ortaya koymasına engel niteliktedir. Çünkü kriterler belirli sınırlar dahilinde olup terfilerin başarılı genç kamu görevlilerinin teşviki yerine daha çok çalışma süresi sınırlamaları ile daha çok kıdemli kişilerin terfisinin önü açılmıştır. Başarının ödüllendirilmesi yerine kriterlerle engellenen kamu çalışanları ön plandadır. Bu nedenle ankete katılan kamu görevlilerinin %27,4' ü terfilerde aranan kriterlerin yeterli olduğu görüşüne katılmamaktadırlar.

Tablo 30 Kurumumda çalışanların görevde yükselmesini düzenleyen Görevde Yükselme Yönetmeliğinin adil olduğunu ve çalışanlar arasında fırsat eşitliğini sağladığını düşünüyorum bu da benim çalışma etkinliğimi artırır (Soru 15).

Görevde yükselme yönetmeliğinin adil ve çalışanlar arasında fırsat eşitliği sağladığını düşünüyorum buda çalışma etkinliğimi artırır.	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	13	9,6
Katılmıyorum	24	17,8
Kısmen Katılıyorum	33	24,4
Katılıyorum	31	23,0
Tamamen Katılıyorum	34	25,2
Toplam	135	100,0

Kamu görevlilerinin görevde yükselmelerini belirleyen Görevde Yükselme Yönetmeliğinin belirli şartlar ileri sürmesi ve bu şartları taşıyanların sınava tabi tutulması gibi ayırıcı özellikleri sayesinde görevde yükselmelerin bürokratik müdahalelerle yapılması tarafsızlığın ve eşitsizliğin giderilmesi açısından önemlidir. Ankete katılanların %25,2' si Görevde yükselme yönetmeliğinin adil olduğuna ve çalışanlar arasında fırsat eşitliğini sağladığına inanmaktadırlar.

Tablo 31 Kamu personeli maaşlarının yaşam standartlarında olduğunu düşünüyorum buda çalışma etkinliğimi artırır (Soru 16).

Kamu personeli maaşlarının yaşam standartlarında olduğunu düşünüyorum buda çalışma etkinliğimi artırır.	Frekans	Oran (%)
Görüş Yok	1	0,7
Kesinlikle Katılmıyorum	76	56,3
Katılmıyorum	36	26,7
Kısmen Katılıyorum	8	5,9
Katılıyorum	11	8,1
Tamamen Katılıyorum	3	2,2
Toplam	135	100,0

Kamu çalışanlarının çalışmalarının karşılığı olan ücretlerinin yaşam standartlarının altında olması işteki çalışma etkinliklerini artırmaktadır. Çünkü ailesini geçindiremeyen kamu görevlisi ek iş yaparak geçimini sağlamak ve bu durum kamu hizmetini sunmasındaki etkinliğini azaltmaktadır. Ankete katılanların %53,3' ü kamu personeli maaşlarının çalışma etkinliğini artırdığına inanmamaktadır.

Tablo 32 Kurumumda verilen eğitimler (Hizmet içi ve Hizmet öncesi) değişen mevzuat ve gelişen teknolojik şartlara uyum sağlama gereksinimini karşılar (Soru 17).

Eğitimlerin değişen mevzuat ve teknolojik gelişmelere uyumdaki önemi	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,2
Katılmıyorum	9	6,7
Kısmen Katılıyorum	11	8,1
Katılıyorum	72	53,3
Tamamen Katılıyorum	40	29,6
Toplam	135	100,0

Kamu kurumlarında yapılan yeni uygulamalar eğitimlerle kamu görevlilerine anlatılmaktadır. Ankete katılanların %53,3' ü bu eğitimlerin değişen mevzuat ve teknolojik gelişmeler konusunda gereksinimlerini karşıladığına katılmaktadırlar.

Tablo 33 Kurumumda aynı unvanla farklı birimlerde çalışanlar eşit iş yüküne sahiptir (Soru 18).

Kurumumda aynı unvanla farklı birimlerde çalışanlar eşit iş yüküne sahiptir.	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	33	24,4
Katılmıyorum	46	34,1
Kısmen Katılıyorum	38	28,1
Katılıyorum	13	9,6
Tamamen Katılıyorum	5	3,7
Toplam	135	100,0

Ankete katılanların %34,1' i kurumda eşit iş yükünün olduğuna inanmamaktadırlar.

Tablo 34 Hizmet içi ve hizmet öncesi (adaylık) eğitimlerim, kariyer hedeflerimin gerçekleşmesine yardımcı olur (Soru 19).

Hizmet içi ve Hizmet öncesi eğitimlerim, kariyer hedeflerimin gerçekleşmesine yardımcı olur	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyor	2	1,5
Katılmıyorum	10	7,4
Kısmen Katılıyorum	16	11,9
Katılıyorum	62	45,9
Tamamen Katılıyorum	45	33,3
Toplam	135	100,0

Kamu kurumlarının vermiş oldukları eğitimlerin kamu personelinin kariyer hedeflerini gerçekleştirmesi için yeterli olduğuna %45,9' u katılmaktadır.

Tablo 35 Kurumumda çalışmış olduğum bölüm/birimdeki personel sayısının az yada fazla olması iş dağılımını etkiler (Soru 20).

Kurumumda çalışmış olduğum bölüm/ birimdeki personel sayısının az yada fazla olması iş dağılımını etkiler.	Frekans	Oran (%)
Görüş Yok	2	1,5
Kesinlikle Katılmıyorum	10	7,4
Katılmıyorum	15	11,1
Kısmen Katılıyorum	10	7,4
Katılıyorum	57	42,2
Tamamen Katılıyorum	41	30,4
Toplam	135	100,0

Çalışanlar arasında adil bir görev dağılımı yapılması gereklidir. Aksi takdirde çalışanlar arasında huzursuzluk, iş düzensizlikleri görülmektedir. Ankete katılanların %42,2' si çalışmış olduğu bölüm/ birimdeki personel sayısının az yada fazla olmasının iş dağılımını etkileyeceğine inanmaktadırlar.

Tablo 36 Yüksek performans gösterdiğimde kurumum beni takdir, teşekkür gibi ödüllerle destekler buda benim çalışma etkinliğimi artırır (Soru 21).

Yüksek performans gösterdiğimde kurumum beni takdir, teşekkür gibi ödüllerle destekler buda çalışma etkinliğimi artırır.	Frekans	Oran (%)
Katılmıyorum	9	6,7
Kısmen Katılıyorum	3	2,2
Katılıyorum	34	25,2
Tamamen Katılıyorum	89	65,9
Toplam	135	100,0

Çalışanın motivasyonunu sağlama ve performansını artırma unsurlarından ödüllendirmenin önemini ankete katılanların %65,9 bu görüşe katılarak göstermiştir.

Tablo 37 Kurumumda terfi/ilerleyeceğim kariyer yolları belirlidir. Buda kariyer hedeflerimi gerçekleştirmemde önemlidir (Soru 22).

Kurumumda terfi/ ilerleyeceğim kariyer yolları belirlidir. Buda kariyer hedeflerimi gerçekleştirmemde önemlidir.	Frekans	Oran (%)
Katılmıyorum	1	0,7
Kısmen Katılıyorum	11	8,1
Katılıyorum	39	28,9
Tamamen Katılıyorum	84	62,2
Toplam	135	100,0

Kurumumda terfi/ ilerleyeceğim kariyer yolları belirlidir. Buda kariyer hedeflerimi gerçekleştirmemde önemlidir sorusuna çalışanların %62,2' si tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Kariyer yolu, kişisel gelişme veya tatmin hakkındaki kişisel duyguların ve iş tecrübelerinin objektif olarak belirlenmesi veya bireye arzu ettiği kariyer amaçlarına ulaşması için yol gösteren iş pozisyonlarını bir dizisi olarak tanımlanabilmektedir. Belirlenmiş kariyer yolu ile çalışan kariyer hedeflerini gerçekleştirmiş olur.

Tablo 38 Kurumumda ücretlendirme görev unvanını esas alır. Buda çalışma etkinliğimi artırır (Soru 23).

Kurumumda ücretlendirme görev unvanını esas alır. Buda çalışma etkinliğimi artırır.	Frekans	Oran (%)
Görüş Yok	20	14,8
Kesinlikle Katılmıyorum	22	16,3
Katılmıyorum	29	21,5
Kısmen Katılıyorum	18	13,3
Katılıyorum	36	26,7
Tamamen Katılıyorum	10	7,4
Toplam	135	100,0

Kamu kurumlarında çalışanların almış oldukları ücretler yürütmüş oldukları görev ile doğrudan ilişkilidir. Yüksek performans gösterdiğinde yüksek ücret gibi performansa dayalı ücret politikası uygulanmaması nedeniyle çalışanların kendilerini geliştirme daha yüksek çalışma performansı gösterme isteklerini azaltır. Çünkü alacağını bildiği görev unvanı ile ilgili ücreti vardır. Bu nedenle Kamu kurumlarında ücretlendirme görev unvanını esas alır. Buda çalışma etkinliğimi artırır görüşüne ankete katılanlardan %26,7' si katılmamaktadır.

Tablo 39 Kurumumun bana sağlamış olduğu hizmet içi eğitim faaliyetleri işimi düzgün yapabilmemi sağlar (Soru 24).

Kurumum bana sağlamış olduğu hizmet içi eğitim faaliyetleri işimi düzgün yapabilmemi sağlar.	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,7
Katılmıyorum	7	5,2
Kısmen Katılıyorum	13	9,6
Katılıyorum	74	54,8
Tamamen Katılıyorum	40	29,6
Toplam	135	100,0

Eğitim faaliyetleri sonucu elde edilen bilgi ve beceri ile kamu görevlisi işini daha düzgün yapabilmektedir. Ankete katılanların %54,8' i bu görüşe katılmaktadır.

Tablo 40 Çalıştığım kurumda yükselme fırsatının olduğunu biliyorum. Buda daha etkin çalışmamı sağlıyor (Soru 25).

Çalıştığım kurumda yükselme fırsatının olduğunu biliyorum. Buda daha etkin çalışmamı sağlıyor.	Frekans	Oran (%)
Katılıyorum	31	23,0
Tamamen Katılıyorum	104	77,0
Toplam	135	100,0

Çalışanlar geleceğe dönük kariyer hedeflerini yapabiliyorlarsa bu durum çalışma etkinliğine yansır ve artırır. Kamu personeli kıdem, sahip olduğu eğitim seviyesi, göstermiş olduğu gayretli çalışmaları, sicil durumu vs. unsurların etkisiyle tabi tutulan sınavlarla geleceğe dönük terfi olanaklarını bilmektedirler. Buda çalışma etkinliğini artırır. Ankete katılanların %77,0' ı bu görüşe katılmaktadır.

Tablo 41 Kurumumda çalışmış olduğum bölüm/birimdeki personel sayısı yeterlidir. Bu durum iş düzenimi olumlu yönde etkiler (Soru 26)

Kurumumda çalışmış olduğum bölüm / birimdeki personel sayısı yeterlidir. Bu durum iş düzenimi olumlu yönde etkiler.	Frekans	Oran (%)
Görüş yok	1	,7
Kesinlikle Katılmıyorum	15	11,1
Katılmıyorum	39	28,9
Kısmen Katılıyorum	17	12,6
Katılıyorum	37	27,4
Tamamen Katılıyorum	26	19,3
Toplam	135	100,0

Çalışanların yeterli düzeyde olup olmaması konusunda çalışan sorumluluğunu bildiği surette iş düzenini etkilemeyeceği görüşü ile %28,9' u katılmamaktadır.

Tablo 42 Kurumumda performansa dayalı ücret politikası uygulanmaktadır. Buda iş etkinliğini artırıyor (Soru 27).

Kurumumda performansa dayalı ücret politikası uygulanmaktadır. Buda iş etkinliğini artırıyor.	Frekans	Oran (%)
Görüş Yok	4	3,0
Kesinlikle Katılmıyorum	55	40,7
Katılmıyorum	36	26,7
Kısmen Katılıyorum	26	19,3
Katılıyorum	12	8,9
Tamamen Katılıyorum	2	1,5
Toplam	135	100,0

Kamu kurumlarında performansa dayalı ücret politikası uygulanmamaktadır. Bu nedenle ankete katılanların %40,7'si performansa dayalı ücret politikasının iş etkinliğini artıracağına inanmamaktadırlar.

3.1.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Çorum ilinde Kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan 135 kişiye ankette yer alan 27 soru yöneltilmiştir. Ankette beş 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. Anketteki 27 soruya Beş noktalı likert tipi ölçek kullanılmıştır. Sorulardan 21-4-1 ve 8.' a verilen cevapların ortalamaları alınmış ve H1; 11-13-6-17-19 ve 24. sorulara verilen cevap ortalamaları alınmış ve H2; 18-26 ve 20. sorulara verilen cevap ortalamaları alınmış ve H3; 25-22-15-14-12 10-7 ve 5. sorulara verilen cevapların ortalamaları alınmış ve H4; 3-2. sorulara verilen cevapların ortalamaları alınmış ve H5; 27-9-23 ve 16. Sorulara verilen cevapların ortalamaları alınmış ve H6 hipotezi elde edilmiştir. Buna göre aşağıdaki tabloda hipotezlerin ortalama değerleri incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 43 Hipotezlerin Ortalama Değerleri

	n	Ortalama	Standard Sapma
Hizmet içi ve Hizmet öncesi eğitim (H 2)	135	4,0481	,58053
Ücret dışı faktörler (H 1)	135	4,0259	,56008
İşe giriş ve yükselmelerde liyakata uygunluk (H 4)	135	3,9204	,43559
Kamu çalışanına yeterli sorumluluk verilmesi (H5)	135	3,9037	,74186
Çalışanların bölümler arası dağılımı (H3)	135	3,0642	,82206
İs Performansına dayalı ücretlendirme (H6)	135	2,0833	,72919

H2 hipotezi : 'Kamu personelinin kariyer hedeflerini gerçekleştirmek üzere eğitilmesi (Hizmet içi ve Hizmet öncesi) kurumsal etkinliği artırır' hipotezine,

Ankete katılan 135 kişiden 4,0481 gibi bir ortalama ile katılımcılar bu hipoteze katılıyorlar. Kurumsal eğitimin hem kurumun etkinliğinin sağlanmasında hem de kişinin kariyer gelişimindeki önemi bu değerlerle ortadadır. Kamu çalışanının iş yaşamı başlangıcında almış olduğu adaylık eğitimler ile iş yaşamı boyunca gereksinim duyacağı gerekli bilgi, beceri ve tutumlar kazandırılmaktadır. Aynı zamanda kurumda terfi öncesi alınan eğitimler terfi sonrası işe uyum ve başarı sağlanması açısından önemlidir. Kurum çalışanları aynı zamanda değişen mevzuat ve gelişen teknolojik şartlar konusunda eğitilmektedir. Buda kamu kurumunun etkinliğini artırıcı faktörlerdir.

H1 hipotezi : 'Ücret dışı faktörler (övlme, kişiliğe saygı, teşekkür, takdir vs.) kamu çalışanının işe olan bağlılığını artırır.' hipotezine,

Ankete katılan 135 kişiden 4,0259 gibi bir ortalama ile katılımcılar bu hipoteze katılıyorlar. Kamu çalışanları ücret dışı faktörlerin çalışanları motive ettiği onların kurumlarına ve işlerine olan bağlılıklarını artırdığı görülmektedir. İnsan unsurunun etkinliği onun sosyal ve psikolojik tatmini ile gerçekleşir. Kamu çalışanları yalnızca alacağını düşündüğü maaş ve diğer ücretler için çalışmamakta aynı zamanda kurumunda ona değer verildiğini, başarılarının takdir edildiğini ve bunun sonucunda

kariyer hedeflerine ulaşmayı istemektedir. Kamu kurumu bünyesinde çalışma performansı ne kadar iyi değerlendirilirse kamu kurumunun etkinliği o düzeyde artar.

H4 hipotezi : ‘ Kamu personelinin işe ilk giriş ve yükselmelerinde adil ve liyakata uygun davranılması çalışma etkinliğini artırır’ hipotezine,

Ankete katılan 135 kişiden 3,9204 gibi bir ortalama ile katılımcılar bu hipoteze katılıyorlar. Artık kamu sektöründe işe alım ve yükselmeler belli yönetmelik ve sınavlar çerçevesinde adil ve liyakata uygun bir biçimde gerçekleşmektedir. Yapılan Kamu Personeli Seçme Sınavları ile işe ilk giriş, Görevde Yükselme Sınavları ile kurum için kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesi adil bir biçimde olmaktadır.

H5 hipotezi : ‘Kamu kurumlarında çalışanlara yeterli sorumluluk verilmesi örgütsel etkinliği artırır.’ hipotezine,

Ankete katılan 135 kişiden 3,9037 gibi bir ortalama ile katılımcılar bu hipoteze katılıyorlar. Kamu kurumlarında merkezden taşra işletmelere kadar aşırı hiyerarşik yapı yetki devrini zorlaştırmaktadır. Kamu kurumlarında bu nedenle bürokrasi ve kırtasiyeciliğin artmış ve çalışanlara sorumluluk üstlenme konusunda imkan verilmemesi nedeniyle kişi kendi amaçları ile işletme amaçlarını dengeleyememektedir. Çalışanlar kurumlarına kendilerini bağlı hissetmemekte sadece devlet memurluğunun güvenceli bir meslek olması nedeniyle sürdürmekte ve iş imkanları açılması durumunda işten ayrılmaktadır. Buda kurumun insan kaynağının etkin kullanılmamasına personel devrinin artmasına neden olmaktadır. Kamu kurumunda çalışanlara görevleriyle ilgili yeterli sorumluluk verilmesi durumunda hem kariyer hedeflerini gerçekleştirme imkanı hem de kamu kaynaklarının etkin kullanılmasının sağlanması söz konusu olur. Ankete katılan kamu görevlileri bu görüşe katılmaktadırlar.

H3 hipotezi : ‘Çalışan sayısının bölümler arası dengeli dağılım göstermesi iş düzenini artırır.’ hipotezine,

Ankete katılan 135 kişiden 3,0642 gibi bir ortalama ile katılımcılar bu hipoteze kısmen katılıyorlar. Kamu kurumlarında çalışanların nakil ve ilk atamalarında gereksinim duyulan miktarlarda yapılmaktadır. Bunu da Bakanlık bünyesinde uyguladığı norm kadro esasları çerçevesinde gerçekleştirir. Ayrıca kurum içerisinde de

görev yeri değişiklikleri ile dağılım dengelenmeye çalışılmaktadır. Bir bölümün iş yükünün ağır diğer bölümün iş yükünün hafif olması durumunda çalışanlar arasında isteksizlik, kuruma bağlılıkta azalma gibi etkiler görülür. Bu nedenle katılımcılar çalışan sayısının bölümler arasında dengeli dağılım göstermesinin iş düzenini artıracığına inanmaktadırlar.

H6 hipotezi : ‘ İş performansına bağlı ücretlendirme politikası kamu kurumlarında çalışanın etkinliğini artırır.’ hipotezine,

Ankete katılan 135 kişiden 2,0833 gibi bir ortalama ile katılımcılar bu hipoteze katılmıyorlar. Kamu kurumlarında uygulamada iş performansına göre ücretlendirme politikası bulunmamaktadır. Kamu kurumlarında yalnızca tek performans ölçme aracı olarak kullanılan sicil raporları bulunmaktadır. Sicil raporlarının bile içeriği ve geçerliliği bulunmamaktadır. İki yıl üst üste olumsuz sicil alan kamu görevlisi başka bir sicil amirinin yanına verilir. Burada da olumsuz sicil alması durumunda görevine son verilir ancak bakıldığında çalışanı motive etmek yerine performans değerlemeler bile kamu görevlisini cezalandırmaya dönük bir yapıdadır. Ayrıca kamu kurumlarında adam kayırma unsurunun etkili olması ve bunun iş performansı değerlendiricileri tarafından uygulanması kamu personelini olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle kamuda çalışanlar performansa bağlı ücretlendirme politikasının kamu çalışanın etkinliğini artıracığına inanmamaktadır.

3.1.4. Çoklu ve İkili Karşılaştırmalar

Tablo 44 Çoklu ve İkili Karşılaştırmalar

F	Serbestlik derecesi 1	Serbestlik derecesi 2	Anlamlılık Düzeyi (p)
904,830	5	130	,000

Değişkenler ile ilgili yapılan hipotez testi ve varyans analizi soruların (F = 904,830 p=0,000< 0,05) %95 güven düzeyinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir.

Tablo 45 Hipotezlerin görüş ortalamalarının karşılaştırılması

		Ortalama	Standart sapma	Anlamlılık
1	Ücret dışı faktörler(H1) - Hizmet içi ve Hizmet öncesi eğitim (H2)	-,323	134	,747
2	Ücret dışı faktörler (H1)- İşe giriş ve yükselmelerde liyakate uygunluk(H4)	1,706	134	,090
3	İşe giriş ve yükselmelerde liyakate uygunluk (H4)- Kamu çalışanına yeterli sorumluluk verilmesi (H5)	,235	134	,814
4	Çalışanların bölümler arası dağılımı (H3) - Kamu çalışanına yeterli sorumluluk verilmesi(H5)	-8,686	134	,000
5	Çalışanların bölümler arası dağılımı(H3) - İş Performansına dayalı ücretlendirme(H6)	10,640	134	,000

Bu tabloda Hipotezlerimizin görüş ortalamalarının karşılaştırılması sonucu (1, 2, 3)'de görüş farklılığı görülmemiştir. Kamu çalışanına yeterli sorumluluk verilmesinin örgütsel etkinliği artıracığı (H5) hipotezine verilen puanların ortalamasının Çalışan sayısının bölümler arası dengeli dağılım göstermesi iş düzenini artırır (H3) hipotezine verilenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışan sayısının bölümler arası dengeli dağılım göstermesi iş düzenini artırır (H3) hipotezine verilen puanların ortalamasının İş performansına bağlı ücretlendirme politikası kamu kurumlarında çalışanın etkinliğini artırır (H6) hipotezine verilenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablonun 4 ve 5' de Anlamlılık sütunundaki değer 0,000 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,01' den küçük olduğu için,

Kamu çalışanına yeterli sorumluluk verilmesinin örgütsel etkinliği artıracığı (H5) ile Çalışan sayısının bölümler arası dengeli dağılım göstermesi iş düzenini artırır (H3) arasındaki farkın $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz.

Çalışan sayısının bölümler arası dengeli dağılım göstermesi iş düzenini artırır (H3) İş performansına bağlı ücretlendirme politikası kamu kurumlarında çalışanın etkinliğini artırır (H6) arasındaki farkın $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz.

3.2. Ki –Kare Testi

Bu bölümde bazı hipotezler verilecek ve bu hipotezlerin ki- kare test yöntemiyle demografik bilgilerle karşılaştırılması yapılacaktır.

Kurum çalışanlarının, ücret dışı faktörlerin, çalışanın işe olan bağlılığını artırması düşüncesine katılıp katılmamaları cinsiyetlerine göre değişiklik gösterip göstermediğinin ki kare test yöntemiyle analiz edilmesi aşağıdadır.

H1 hipotezinin sonuçları yani ankete katılanları H1'in ifade ettiği düşünceye katılmaları (2) ve katılmamaları (1) dir. Bu değerlendirmeyi aşağıdaki hipotezle ifade edebiliriz:

H0: Kurum çalışanlarının, ücret dışı faktörlerin, çalışanın işe bağlılığını artırması düşüncesine katılıp katılmamaları cinsiyetlerine göre değişiklik göstermemektedir.

H1: Kurum çalışanlarının, ücret dışı faktörlerin, çalışanın işe bağlılığını artırması düşüncesine katılıp katılmamaları cinsiyetlerine göre değişiklik göstermektedir.

Tablo 46 Ücret dışı faktörlerin çalışanın işe olan bağlılığının artırılması hipotezinin cinsiyet demografik fakt. ilişkilendirilmesine ilişkin ki kare analizi

Cinsiyet	1	2	Toplam
Erkek	12	76	88
Kadın	11	36	47
Toplam	23	112	135

Kikare değeri	Hesaplanan anlamlılık	Anlamlılık düzeyi	Karşılaştırma	Test
2.068	0.15	0.05	0.15>0.05	HO Kabul

Hesaplanan ki-kare 2,068 anlamlılık 0,15>0,05 olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Bu durumda kurum çalışanlarının, ücret dışı faktörlerin, çalışanın işe olan bağlılığını artırması düşüncesine katılıp katılmamaları cinsiyetlerine göre değişiklik göstermemektedir. Ücret dışı faktörler (övlme, kişiliğe saygı, teşekkür, takdir vs.) kamu çalışanın işe olan bağlılığını artırdığına her iki grupta (Kadın ve Erkek) inanıyor.

Kamu çalışanlarının, eğitimin kurumsal etkinliği artırdığı şeklindeki düşüncelere sahip oldukları çocuk sayısına göre değişiklik gösterip göstermediğinin ki kare test yöntemiyle analiz edilmesi aşağıdaki gibidir.

H1 hipotezinin sonuçları yani ankete katılanları H1'in ifade ettiği düşünceye katılmaları (2) ve katılmamaları (1) dir. Bu değerlendirmeyi aşağıdaki hipotezle ifade edebiliriz:

H0: Kamu çalışanlarının, eğitimin (hizmet içi ve hizmet öncesi) kurumsal etkinliği artırdığı şeklindeki düşüncelere sahip oldukları çocuk sayısına göre değişmemektedir.

H1: Kamu çalışanlarının, eğitimin (hizmet içi ve hizmet öncesi) kurumsal etkinliği artırdığı şeklindeki düşüncelere sahip oldukları çocuk sayısına göre değişmektedir.

Tablo 47 Kamu çalışanlarının, eğitimin (hizmet içi ve hizmet öncesi) kurumsal etkinliği artırdığı şeklindeki düşüncelerin sahip oldukları çocuk sayısına ile ilişkilendirilmesi.

Çocuk Sayısı	1	2	Toplam
Çocuk Sahibi Değil	0	24	24
Çocuk sayısı 1	4	25	29
Çocuk sayısı 2	5	52	57
Çocuk sayısı 3	0	22	22
Çocuk sayısı 4	1	2	3
Toplam	10	125	135

Kikare değeri	Hesaplanan anlamlılık	Anlamlılık düzeyi	Karşılaştırma	Test
19,072	0,001	0.05	0.001<0.05	HO Red

Hesaplanan ki-kare 19,072 anlamlılık 0,001<0,05 olduğundan H0 hipotezi reddedilir. Bu durumda kamu çalışanlarının eğitimin (hizmet içi ve hizmet öncesi) kurumsal etkinliği artırdığı düşüncesi sahip olunan çocuk sayısına göre değişmektedir.

Çalışanlara giriş ve yükselmelerde adil ve liyakata uygun olması çalışanın etkinliğini artırır düşüncesi çalışanların kurumdaki görev konumuna göre değişiklik gösterip göstermediğinin ki-kare test yöntemiyle analiz edilmesi aşağıdaki gibidir.

H1 hipotezinin sonuçları yani ankete katılanları H1'in ifade ettiği düşünceye katılmaları (2) ve katılmamaları (1) dir. Bu değerlendirmeyi aşağıdaki hipotezle ifade edebiliriz:

H0: Çalışanlara giriş ve yükselmelerde adil ve liyakata uygun olması çalışanın etkinliğini artırır düşüncesi çalışanların kurumdaki görev konumuna göre değişmemektedir.

H1: Çalışanlara giriş ve yükselmelerde adil ve liyakata uygun olması çalışanın etkinliğini artırır düşüncesi çalışanların kurumdaki görev konumuna göre değişmektedir.

Tablo 48 Çalışanlara giriş ve yükselmelerde adil ve liyakata uygun olması çalışanın etkinliğini artırır düşüncesi çalışanların kurumdaki görev konumu ile ilişkilendirilmesi.

Görev Konumu	1	2	Toplam
Üst düzey yönetici	0	2	2
Yönetici	3	10	13
Birim Amiri	2	4	6
Çalışan	29	85	114
TOPLAM	34	101	135

Kikare değeri	Hesaplanan anlamlılık	Anlamlılık düzeyi	Karşılaştırma	Test
8,063	0,631	0.05	0.631>0.05	HO Kabul

Hesaplanan ki-kare 8,063 anlamlılık 0,631 > 0,05 olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Çalışanlara giriş ve yükselmelerde adil ve liyakata uygun olması çalışanın etkinliğini artırır düşüncesi çalışanların kurumdaki görev konumuna göre değişmemektedir. Kurumda çalışan yöneticiden tüm çalışanlara kadar giriş ve yükselmelerde adil ve liyakata uygun olduğuna inanmaktadırlar.

Kamu kurumlarında çalışanlara yeterli sorumluluk verilmesi ve yetki devrinin sağlanması örgütsel etkinliği artırır düşüncesinin çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre değişiklik gösterip göstermediğinin ki-kare test yöntemiyle analiz edilmesi aşağıdaki gibidir.

H1 hipotezinin sonuçları yani ankete katılanları H1'in ifade ettiği düşünceye katılmaları (2) ve katılmamaları (1) dir. Bu değerlendirmeyi aşağıdaki hipotezle ifade edebiliriz:

H0: Kamu kurumlarında çalışanlara yeterli sorumluluk verilmesi ve yetki devrinin sağlanması örgütsel etkinliği artırır düşüncesinin çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre değişiklik göstermemektedir.

H1: Kamu kurumlarında çalışanlara yeterli sorumluluk verilmesi ve yetki devrinin sağlanması örgütsel etkinliği artırır düşüncesinin çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre değişiklik göstermektedir.

Tablo 49 Kamu kurumlarında çalışanlara yeterli sorumluluk verilmesi ve yetki devrinin sağlanması örgütsel etkinliği artırır düşüncesinin çalışanların kurumdaki çalışma süresi arasındaki ilişki.

Çalışma süresi	1	2	Toplam
5 yıldan az	3	20	23
5-12 yıl arası	7	33	40
13-20 yıl arası	5	24	29
21-28 yıl arası	9	32	41
29-36 yıl arası	0	2	2
TOPLAM	24	111	135

Kikare değeri	Hesaplanan anlamlılık	Anlamlılık düzeyi	Karşılaştırma	Test
4,052	0,85	0.05	0.85>0.05	HO Kabul

Hesaplanan ki kare değeri 4,052 anlamlılık 0,85>0,05 H0 hipotezi kabul edilir. Kamu kurumlarında çalışanlara yeterli sorumluluk verilmesi ve yetki devrinin sağlanması örgütsel etkinliği artırır düşüncesinin çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre değişiklik göstermemektedir.

SONUÇ

Kamu kurum ve kuruluşları çalışmalarında etkinlik sorunu, dünyada yaşanan değişim ve gelişimler sonucunda giderek önem kazanmıştır. Kamu yönetiminin en önemli sorunu yaşanan sosyal ve ekonomik değişimlere uyum sağlamakta güçlükler yaşamasıdır. Sosyal ve ekonomik alanda meydana gelen değişimler sonucunda toplumun gereksinimlerinde de değişimler olmaktadır. Bu durumda, kamu yönetimi işlevlerini bu değişime uygun hale getirmesi gerekmektedir.

Kamu yönetimi verimli ve etkin bir işleyişe sahip değildir; kamu kaynaklarının etkin kullanılmasını önleyici unsurlar kamu yönetiminin merkeziyetçi bir yapıda olması bürokratik engeller ve yetki devrinin gerçekleştirilememesidir. Bunun yanında kamu kaynaklarının israfı, kırtasiyeciliğin fazla olması kurumsal eksiklikler olup çalışanlara yeterli sorumluluk yüklenmemesi, çalışan personel sayısının gerekenden fazla olması, ücret adaletsizliği ve ücret dışı teşvik faktörlerinin bulunmaması ve performansa dayalı ücret politikasının uygulanamamasıdır

Kamu kurum ve kuruluşlarının yukarıda belirttiğim etkinliğini engelleyici unsurları yanında kurumların belirlediği amaç ve hedeflere ulaşma derecesini belirleyen etkinliğin sağlanmasında en önemli faktör insandır. İnsan unsurunun geliştirilmesi ve ilerleme fırsatlarının tanınması kariyer yönetimi ile sağlanmaktadır. Hem bireysel gereksinimler hem de kamu kurumunun örgütsel gereksinimleri ve etkinliği kariyer yönetimi ile sağlanabilmektedir. Bu çalışmamızda kamu kurum ve kuruluşlarının etkinliğinin sağlanmasında en önemli faktör olan insan unsurunun önemini ortaya koymaktır. Kamu çalışanın ilk göreve başlangıcından emekliliğine kadar devam eden süreç kariyer kavramı ile ifade edilmekte olup bireysel hedefleri ile örgütsel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak işin daha iyi yapılabilmesinde mevcut olanakların geliştirilmesi ve ilerleme fırsatlarının tanınması da kariyer kavramını ortaya çıkarmıştır. Araştırmamızda kariyer yönetiminin kamu kurumlarının etkinliği üzerindeki olası sonuçları incelenmiştir. Çorum ilinde bulunan Kamu Kurumlarında (Valilik, Milli Eğitim Müdürlüğü, Nüfus İşleri, Defterdarlık, Milli Emlak, Kültür Müdürlüğü ve İl Sağlık Müdürlüğü) çalışan yöneticilere ve çalışanlara uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 15.0 For Windows programında değerlendirilmiştir. Ankette kariyer yönetimi ve kamu kurumlarının etkinliğini sağlayan insan faktörünün çalışma

etkinliğini ölçen sorulara verilen cevaplar değerlendirilmiş ve anket uygulaması sonucunda elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanmıştır.

- Kamu görevlilerinin ücret dışı faktörlerle (övülme, kişiliğe saygı, teşekkür, takdir v.b.) işe olan bağlılıkları artmaktadır. Övgü, takdir edilme kamu çalışanının kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için kurumunun onu desteklediğini düşündürmekte ve buda çalışma etkinliğini artırmaktadır. Ayrıca manevi özendiricilerle çalışanın sosyal ve psikolojik gereksinimleri karşılanmakta olup bu durum işe olan bağlılıklarını artırmaktadır. Kamu kurumlarında çalışanların görevlerinde göstermiş oldukları başarılar sonucunda verilen ödüllerin adil bir biçimde verilmesi de çalışma etkinliğini artırır sonucuna ulaşılmıştır.

- Kamu personelinin kariyer hedeflerini gerçekleştirmek üzere eğitilmesi (Hizmet içi ve Hizmet öncesi eğitimler) kurumsal etkinliği artırmaktadır. Bu eğitimler kamu personelinin görevde yükselmek için verilmiş ise terfi sonrası iş başarısını artırmış ve ileriye dönük eğitilmiş insan gücü kaynağı sağlamıştır sonucuna varılmıştır. Ayrıca verilen eğitimlerin değişen mevzuat ve gelişen teknolojik şartlara uyum sağlama gereksinimini karşılar. Kamu kurumlarında verilen eğitimlerin kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesine ve işlerin daha düzgün yapılabilmesine yardımcı olduğu sonucuna varılmıştır.

- Kamu kurumlarında çalışanlar arasında çalışan sayısının bölümler arasında dengeli dağılım göstermesi durumunda iş düzeninin artacağı sonucuna varılmıştır. Çalışılan bölüm/birimdeki personel sayısının yeterli olmasının iş düzenini olumlu etkileyeceği sonucuna varılmıştır.

- Kamu personelinin işe ilk giriş ve yükselmelerinde adil ve liyakata uygun davranılmasının çalışma etkinliğini artıracığı sonucuna varılmıştır. Çalışanlar çalıştıkları kurumda yükselme fırsatlarının olduğunu bilerek daha etkin çalışmaktadırlar. Görevde yükselmelerin yönetmeliklerle belirlenmiş belirli şartlar ve sınavlarla yapılıyor olması çalışanlar arasında fırsat eşitliği ve daha adil imkanlar sağladığını göstermektedir. Çalışanlar terfi ve ilerlemede aranan kriterlerin yeterli olduğunu düşünmekte bu durumda çalışma etkinliğini artıracığı sonucuna varmıştır. Ancak kamu personelinin değerlendirilmesinde (kademe, derece ilerlemesi ve terfi etmesinde) büyük etkisi olan sicil raporlarının çalışanını performansının ölçülmesinde yeterli olmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca ilk defa devlet memuru olarak atanacakların

alınmaları sırasında uygulanan sınavların adil olduğu ve artık çalışanlara çalıştıkları kurumda ilerleme imkanlarının sağlandığı ve çalışanları teşvik edici bir vizyona sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

- Kamu kurumlarında çalışanlara yeterli sorumluluk verilmesi örgütsel etkinliği artırmakta, aynı zamanda kamu personelinin kamu kurumlarındaki alınan kararlara katılabilmek örgütsel etkinliği artırdığı sonucuna varılmıştır. Kamu personelinin görevleriyle ilgili yetki ve sorumluluk verilmesi konusunda yetersiz kaldığı düşünülmektedir.

- İş performansına bağlı ücretlendirme politikası kamu kurumlarında çalışanın etkinliğini artırır görüşüne katılmamaktadır. Kamu kurumlarında uygulamada iş performansına göre ücretlendirme politikası bulunmamaktadır. Kamu kurumlarında yalnızca tek performans ölçme aracı olarak kullanılan sicil raporları bulunmaktadır. Bu nedenle ankete katılan kamu görevlileri iş performansına bağlı ücretlendirme politikasının şuan uygulanmaması nedeniyle ayrıca kamu kurumlarında performansa bağlı ücretlendirmenin adil olmayacağı düşüncesiyle bu görüşe katılmamaktadırlar. Ayrıca çalışanların ücretlerinin yaşam standartlarında olduğu ve bununda işe olan bağlılıklarını artırdığı görüşüne katılmamaktadırlar. Çalışanlar ilerleme ve terfilerin yalnızca ücret artışından çok sağladığı yetki ve statü nedeniyle önem verdikleri sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın uygulama kısmına ilişkin bulgular da göz önünde bulundurularak kariyer yönetimi ile kamu kurumlarının etkinliği arasındaki ilişkiye yönelik şu önerilerde bulunulabilir.

- Kamu kurumlarının etkinliğinin sağlanmasında en önemli faktör olan insan unsurunun yani kamu personelinin kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmesi kariyer yönetimi süreci içerisinde eğitilmesi ve geliştirilmesi kurumsal etkinliği artırır. Eğitim faaliyetleri kamu personelinin bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesinde önemli bir faktördür. 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 214. Maddesi ‘Devlet memurlarının yetiştirilmesini sağlamak, verimliliğini arttırmak ve daha ileri görevlere hazırlamak amacı ile hizmet içi eğitimler uygulanmaktadır. Hizmet içi eğitim faaliyetleri sonucunda işin kalitesi artmakta, insan ilişkileri olumlu yönde etkilenmekte ve ileriye dönük yetiştirilmiş insan gücü kaynağı sağlanmış olur. Hizmet içi eğitim faaliyetleri oldukça önemlidir. Kamu kurumları bu önemi kavrayabilir ve

uygulayabilirse kendini yenileyebilen, değişken çevre koşullarına uyum sağlayabilen akılcı ve verimli çalışmalar yürütebilir. Kurumların etkinliğini sağlayabilmesi ve bunu sürekli hale getirebilmesi, kamu kurumlarının etkinliği sağlandığında elde edilecek kazanımların çalışanlara da aktarılması gereklidir. Aksi takdirde zorlama, tedbirlerle etkinlik sağlanmış olur bu durumda kısa vadeli ve geçici bir çözümdür. Kamu kurumlarında sürekli eğitim ve öğrenme ortamı yaratılmalı ve bilginin herkes tarafından paylaşılması esastır. Kamuda bir esas vardır Herkes bilmesi gereken kadar bilmelidir. Ancak birçok kimse bilmesi gerekeni bile bilemez. Eğitim faaliyetlerinin tüm kamu görevlilerine önemi anlatılmalı ve yaygınlaştırılmalıdır.

- Ücret dışı teşvik faktörlerinin önemi göz ardı edilmemelidir. Kamu çalışanın işe olan bağlılığını artıran önemli bir unsurdur. Çalışanlar övüldüğünde yada takdir edildiğinde kariyer hedeflerine ulaşmak açısından kurumun desteklediğini düşündürür. Manevi özendiriciler (Övgü, takdir edilme vs.) çalışanın sosyal ve psikolojik gereksinimlerini karşılar. Ancak verilen ödüller adil olmalı keyfi uygulamalarla ödüllendirmeden uzak durulmalıdır. Kamu kurumlarında terfi, maaşla ödül, takdirname, teşekkür öngörülmele birlikte takdir ve teşekkür dışında uygulamalar nadirdir. Cezalandırma sistemi ise daha geniş düşünülmüş uyarma, kınama, maaş kesimi, kademe ilerlemesinin durdurulması, memurluğa son verme, alt göreve atanma, yer değiştirme gibi cezalar daha yaygındır. Teşvik unsuru olan ödüllerin daha yaygınlaştırılması ve daha adil verilmesi gerekir.

- Kamu personelinin kariyer hedeflerinde terfi / ilerleme olanaklarının bilinmesi ve yükselmelerde adil ve liyakata uygun davranılması çalışma etkinliğini artırır. Kamu kurumlarında kamu çalışanlarının ilerleyecekleri kariyer yollarının belirli olması, görevde yükselmelerin adil ve fırsat eşitliği sağlaması önemlidir. Ayrıca terfi imkanı tüm personele sağlanmalı aksi halde personel kendini yenilemek zorunda hissetmez.

- Kamu kurumlarında çalışanlara görevleriyle ilgili yeterli yetki ve sorumluluk verilmesi gerekmektedir. Kurumda alınan kararlara katılan kamu personeli kendisine daha önem verilmiş hissedecek daha etkin çalışmasını sağlayacak bu durum örgütsel etkinliği arttıracaktır.

- İş performansına dayalı ücretlendirme politikası kamu kurumlarında çalışma etkinliğini artırır ancak uygulamada insan kaynaklarının yönetilmesinde performans unsuru göz ardı edilmiştir. Kamu çalışanlarının tek performans ölçütü sicil raporları

olup yılda bir kez yetkili amir tarafından doldurulmaktadır. Performans unsurundan ziyade içeriği kişilik özelliklerine göre değerlendirmeyi gerektirir. Performansa dayalı ücretlendirme politikasının olması durumunda ise siyasi idarenin, bürokratik engellerin ve adam kayırmanın etkisi yerine ölçülebilir performans ölçütlerinin belirlenmesi ve daha adil ve liyakate uygun değerlendirmeler yapılması hem çalışanın hem de kurumun etkinliğini artırır.

- Kamu personeli maaşlarının daha adil olması, kurumlar bölümler arasında aynı görev unvanı ile farklı ücretlerde çalışanlar arasında ayırım yapılmaması ve kamu görevlilerinin aylık gelirlerinin yaşam standartlarına yükseltilmesi çalışma etkinliğini artırmaktadır.

KAYNAKÇA

Aytaç, Serpil. 2005, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Argon, Türkan. Altay Eren. 2004, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Akyıldız, Hüseyin. Mevlüt Karabıçak. 2002, “Verimlilik Ücret İlişkisinin Analizi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, S.2, ss.57-76

Anafarta, Nilgün. 2001, “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, S. 2, ss. 1-17

Anafarta, Nilgün. 2002, “Bireysel Kariyer Danışmanı olarak Rehber (Mentor)”, **Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, S.1,ss.115-128

Arslan, Ahmet.2002, “Kamu Harcamalarında Verimlilik, Etkinlik ve Denetim”, **Maliye Dergisi**.S.140,ss.1-14

Ayman Güler, Birgül.2005, **Kamu Personeli Sistem ve Yönetim**, Ankara: İmge Kitabevi.

Balta Aydın, Ekim. 2007, **İşletmelerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları**, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

benimnet. 2009., “Etkinlik, etkililik ve verimlilik”, Kaynak:
<http://www.benimnet.net/KoseYazi.asp?kose=goster&kosene=>
(Erişim Tarihi: 19/03/2010)

Bingöl, Dursun. 2003, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Can, Halil. Ahmet Akgün. Şahin Kavuncubaşı. 1995, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Çalık, Temel. Figen Ereş. 2006, **Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**, Ankara: Gazi Kitabevi.

Çevik, Hasan Hüseyin. 2007, **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları**, Ankara: Seçkin Yayıncılık

dergiler.ankara. t.y., “Hizmet İçi Eğitim – Verimlilik İlişkisi”, Kaynak:<http://www.dergiler.ankara.edu.tr/40/503/6043.pdf> (Erişim Tarihi:15/05/2009)

Devlet Memurları Kanunu. 1965.

Drucker, Peter F. 1996, **Geleceğin Anahtarı – Verimlilik**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkez Yayını

Durdu Karşlı, Mehmet. 2004, **Yönetimsel Etkililik**, Ankara: Pegem Yayıncılık

Efil, İsmail. 2002, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd.Şti.

Ekinci, Hasan. Abdullah Yılmaz. 2002, “Kamu İşletmelerinde Yönetimsel Etkinliğin Arttırılması Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, S.19, ss. 35-50

Erdoğan, B.Zafer. 2008, **Kariyere İlk Adım**, Bilecik: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Erdoğan, Hasan Turgut. 2009, **Bireysel kariyer planlama ile kişisel başarı arasındaki ilişkiye yönelik Dumlupınar Üniversitesinde bir uygulama**, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Erdoğmuş, Nihat. 2003, **Kariyer Geliştirme Kurum ve Uygulama**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Eren, Erol.1993, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım

Ergün, Eda.2007, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Eryiğit, Nimet. 2007, **Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği**, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Gerek, Meltem. 2009 **‘Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama’** Afyonkarahisar: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Güneş, İsmail. 2006, **Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Güneş, Mutlu. 2006, **Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Halis, Muhsin. Mehmet TEKİNKUŞ. 2008, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar-Kamuda Performans Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık

jmo.org. 1990 , “Kamu kesiminde Hizmet İçi Eğitim” , Kaynak:

http://www.jmo.org.tr/resimler/ekler/06555cf42a67197_ek.pdf?dergi=JEOLJ%DD%20M%DCHEND%DDSL%DD%D0%DD%20DERG%DDS%DD (Erişim Tarihi:

17/08/2009)

işletme.biz 2009, “Bireyler ve Kariyer Yönetimi Kavramı”, Kaynak: <http://www.isletme.biz/insan-kaynaklari/bireyler-ve-kariyer-yonetimi-yonetimi-kavrami.html> , (Erişim Tarihi: 27/03/2009)

Kavuzlu, Funda.2007, **Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret**, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Karatepe, Selma. 2005, “Yönetimsel Etkililik: Okul Yönetiminde Yönetimsel Etkililiğin Astlarla İlişkiler Boyutu”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, S.2, ss.307-326

Kayar, Nihat. 2008, **Kamu Personel Yönetimi**, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

mevzuat.adalet. t.y. ‘Milli Prodüktivite Merkezi Kuruluş Kanunu’, Kaynak: <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/381.html> , (Erişim Tarihi: 19/05/2009)

Mutlu, Orhan. 2004, **İşletmelerde etkinliğin ve verimliliğin artırılmasında performansa dayalı ücretlendirme sistemi ve ampirik bir inceleme**, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

Noe, Raymond A. 1999, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çev.Prof.Dr.Canan Çetin, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Okakın, Neslihan. 2008, **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Orhan, Mithat. 2006, **Yönetimde Verimlilik-Etkenlik ve Türk Kamu Yönetiminin Geliştirilmesi**, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Öge, Serdar. 2005, **Örgütsel etkinlik ve ergonomi**, Konya: Yelken Basım Yayın Dağıtım.

Öner, Mehmet. 2001, **Kişisel Kariyer Planlaması**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık

Özden, Cemil. 2008, **Başarılı Bir Hayat İçin Kariyer Planlaması ve Yönetimi**, İstanbul, Ödül Yayınları.

Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk. Azmi Yalçın. 2005, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana: Nobel Kitabevi.

Prokopenko, Joseph. 1995, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı Elkitabı**, Çev.Olcay BAYKAL,Nevda ATALAY,Erdemir FİDAN, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:476

Sabuncuoğlu, Zeyyat. 2005, **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı) II.Baskı**, Bursa,Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım

Sakal, Mustafa. Elif Ayşe ŞAHİN. 2008, “Kamu Kurumlarında Performans Ölçümü ve Sayıştay Denetimi İlişkisi: Türkiye’deki Düzenlemeler Bakımından Bir Değerlendirme”, **Sayıştay Dergisi**, S.68,ss.3-27

Seymen, Oya Aytemiz. 2004, “Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal bir inceleme”, **Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, S.1, ss. 79-114

Şimşek, M.Şerif. Adnan Çelik. Tahir Akgemci. Abdullah Soysal. 2004, **Kariyer Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi.

Şimşek, M.Şerif. 1999, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şimşek, M.Şerif. Tahir Akgemci. Pınar Süral Özer.Serdar Öge. Muammer Zerenler. Okan Fettahlıoğlu. Adnan Çelik. İsmail Bakan. H.Nejat Basım. Aykut Bedük. Abdullah Soysal. Burcu Kesici. 2007, **Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Ankara: Gazi Kitabevi

Taşçıoğlu, Ceylan.2006, **Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri:'Teori ve Bir Araştırma'** Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Tortop, Nuri. Eyüp G. İsbir. Burhan Aykaç. M.Akif Özer. 2007, **Yönetim Bilimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Tortop, Nuri. Burhan Aykaç. Hüseyin Yayman.M.Akif Özer. 2006, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

calisma.org. 2005, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması", Kaynak: <http://www.calisma.org>, (Erişim Tarihi: 30 Haziran 2005).

Yavuz, Sibel.2006, **İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz, Ayşe Gözde. 2006, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

EKLER

EK-1 Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket Hitit 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 yaptığımız katkılar için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Ebru KURTOĞLU

Hitit 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

		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 bağlılığımı artırmaktadır.	5	4	3	2	1
2	Kurumumda alınan kararlara katılabiliyorum buda daha etkili çalışmamı sağlıyor.	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 gerçekleştirmesi 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 başarıımı artırıyor.	5	4	3	2	1
8	Övüldüğümde ya da takdir edildiğimde kariyer hedeflerime ulaşmam için kurumumun beni desteklediğini düşünüyorum buda benim daha etkin çalışmamı sağlıyor.	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
11	Görevde yükselmek için kurumum tarafından bana verilen eğitim sayesinde terfi sonrası iş başarıım 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 ölçüttür.	5	4	3	2	1
13	Kurumumun bana sağladığı adaylık eğitiminde (Hizmet öncesi eğitim) iş yaşamım boyunca gereken bilgi, beceri ve tutumları kazandım.	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 çalışma etkinliğimi artırır.	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 değildir.	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 dağılımında adaletsizliğe yol açar.	5	4	3	2	1
21	Yüksek performans gösterdiğimde kurumum beni takdir, teşekkür gibi ödüllerle destekler buda benim çalışma etkinliğimi artırır.	5	4	3	2	1
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.					
24	Kurumumun bana sağlamış olduğu hizmet içi eğitim faaliyetleri işimi düzgün yapabilmemi sağlar.	5	4	3	2	1
25	Çalıştığım kurumda yükselme fırsatımın 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 olumsuz yönde etkiler.	5	4	3	2	1
27	Kurumumda performansa dayalı ücret politikası uygulanmaktadır. Buda iş etkinliğimi artırıyor.	5	4	3	2	1

