

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MOTİVASYONUN BİREYSEL KARIYER YÖNETİMİNE
ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Halil PINAR

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Burcu İNCİ

NİSAN 2016

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**MOTİVASYONUN BİREYSEL KARIYER YÖNETİMİNE ETKİSİ
ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Halil PINAR

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez .././2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

| JÜRİÜYESİ | KANAATI | İMZA |
|--------------------------|---------|----------|
| Yrd. Doç. Dr. Burcu İNAN | | Başarılı |
| Yrd. Doç. Dr. Ali ERGEN | | Başarılı |
| Yrd. Doç. Dr. Nuri AYCI | | Başarılı |

BEYAN

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



Halil PINAR

03.06.2016

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Yrd. Doç. Dr. Burcu İNCİ'ye değerli katkı ve emekleri için en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Bütün süreç boyunca her anlamda yanımda olmuş, desteğini ve katkılarını esirgememiştir. Ayrıca eğitim dönemi boyunca katkılarından dolayı tüm hocalarımın teşekkürlerimi borç bilirim. Son olarak bu çalışmam süresince bana sabır gösteren ve desteklerini her daim hissettiğim eşim Esra PINAR ve oğullarım Emre ve Eren'e çok teşekkür ederim.

Halil PINAR

03.06.2016

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|-----|
| İÇİNDEKİLER..... | i |
| KISALTMALAR | vi |
| TABLO LİSTESİ | vii |
| ŞEKİL LİSTESİ | ix |
| ÖZET | x |
| ABSTRACT..... | xi |
| GİRİŞ..... | 1 |
| BİRİNCİ BÖLÜM | 3 |
| KARİYER KAVRAMI VE BİREYSEL KARİYER YÖNETİMİ | 3 |
| 1.1. Kariyer Kavramı | 3 |
| 1.1.1. Kariyer Kavramının Tanımı | 3 |
| 1.1.2 Kariyerle İlgili Genel Kavramlar..... | 4 |
| 1.1.2.1 Kariyer Hareketliliği..... | 5 |
| 1.1.2.2 Kariyer Yolu | 5 |
| 1.1.2.3 Kariyer Düzleşmesi (Platosu) | 5 |
| 1.1.2.4 Kariyer (Dengeleri) Çapaları | 6 |
| 1.1.2.5 Kariyer Kalıpları | 6 |
| 1.1.2.6 Kariyer Değerleri | 7 |
| 1.2. Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi..... | 8 |
| 1.3. Kariyer Aşamaları | 10 |
| 1.3.1. Keşif..... | 11 |
| 1.3.2. Kurma | 11 |
| 1.3.3. Kariyer Ortası | 12 |
| 1.3.4. Kariyer Sonu..... | 12 |
| 1.3.5. Azalma (Emeklilik)..... | 14 |
| 1.4. Kariyer Yönetimi Kavramı | 15 |

| | |
|---|-----------|
| 1.5. Kariyer Yönetiminin Önemi ve Faydaları | 16 |
| 1.6. Bireysel Kariyer Yönetimi Kavramı | 17 |
| 1.7. Bireysel Kariyer Yönetiminin Önemi ve Faydaları | 17 |
| 1.8. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler | 18 |
| 1.8.1. Sosyal (Çevresel) Faktörler | 19 |
| 1.8.2. Psikolojik (Kişisel) Faktörler | 19 |
| 1.8.2.1 John Holland'ın Mesleki Tercih Modeli | 20 |
| 1.8.2.2 Edgar Schein'in Kişisel Değerler Dengesi | 21 |
| 1.8.2.3 Carl Gustav Jung'ın Kişilik Tipolojisi | 22 |
| 1.9. Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar | 22 |
| 1.9.1. Kariyer Dönemi Sorunları | 23 |
| 1.9.1.1 Başlangıç Dönemi Sorunları | 23 |
| 1.9.1.2 Kariyer Ortası Sorunları | 23 |
| 1.9.2. Kariyerde Özel Sorunlar | 24 |
| 1.9.2.1 Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar | 25 |
| 1.9.2.2 Ay Işığı Sorunu | 25 |
| 1.9.2.3 Çift Kariyerli Eşler | 26 |
| 1.9.2.4 Çift Kariyerlilik | 27 |
| İKİNCİ BÖLÜM | 28 |
| MOTİVASYON KAVRAMI, MOTİVASYON KURAMLARI ve MOTİVASYON | |
| ARAÇLARI | 28 |
| 2.1. Motivasyon Kökeni ve Tanımı | 28 |
| 2.1.1. Motivasyonun Tanımı | 28 |
| 2.1.2. Motivasyon Süreci | 29 |
| 2.2. Motivasyon Kuramları | 30 |
| 2.2.1. Kapsam Kuramları | 30 |
| 2.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı | 30 |

| | |
|--|----|
| 2.2.1.2. Motive Edici ve Hijyen Faktörler Kuramı..... | 32 |
| 2.2.1.3. Üç GÜdü Kuramı..... | 34 |
| 2.2.1.4. Var Olma-İlişki Kurma-Gelişme İhtiyaçları Kuramı..... | 34 |
| 2.2.2. Süreç Kuramları..... | 34 |
| 2.2.2.1. Skinner'in Sonuçsal Şartlandırma Kuramı..... | 35 |
| 2.2.2.2. Vroom'un Beklentiler Kuramı..... | 37 |
| 2.2.2.3 Porter-Lawler Ümit Kuramı..... | 39 |
| 2.2.2.4 Adams'ın Eşitlik Kuramı..... | 41 |
| 2.2.2.5 Edwin Locke'un Amaç Kuramı..... | 43 |
| 2.3. Motivasyon Araçları..... | 44 |
| 2.3.1. Ekonomik Araçlar..... | 45 |
| 2.3.1.1. Ücret..... | 45 |
| 2.3.1.2. Primli Ücret..... | 46 |
| 2.3.1.3. Kâra Katılma..... | 46 |
| 2.3.1.4. Ekonomik Ödüller..... | 47 |
| 2.3.1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları..... | 47 |
| 2.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar..... | 48 |
| 2.3.2.1. Bağımsız Çalışma Olanakları..... | 48 |
| 2.3.2.2. Değer ve Statü..... | 49 |
| 2.3.2.3. Özel Yaşama Saygı..... | 49 |
| 2.3.2.4. Takdir Etme ve İşletmenin Başarisından Sorumlu Tutma..... | 50 |
| 2.3.2.5. Sosyal Katılım..... | 50 |
| 2.3.2.6. Çevreye Uyum..... | 51 |
| 2.3.2.7. Öneri Sistemi..... | 51 |
| 2.3.2.8. Ceza..... | 52 |
| 2.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar..... | 52 |
| 2.3.3.1. Hedef Belirleme..... | 52 |

| | |
|---|-----------|
| 2.3.3.2. Yetki ve Sorumluluk Devri..... | 53 |
| 2.3.3.3. Kararlara Katılım..... | 53 |
| 2.3.3.4. Yükselme Olanakları..... | 55 |
| 2.3.3.5. Eğitim Olanakları..... | 56 |
| 2.3.3.6. Rekabet Ortamı Yaratma..... | 56 |
| 2.3.3.7. Yönetimde Esneklik..... | 57 |
| 2.3.3.8. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi..... | 58 |
| 2.3.3.9. Öncü ve Örnek Olmak..... | 58 |
| 2.3.3.10. Olumlu Yönetim Yaklaşımı..... | 59 |
| 2.3.3.11. İletişim Kanallarının Açıklığı..... | 59 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM..... | 61 |
| MOTİVASYONUN BİREYSEL KARİYER YÖNETİMİNE ETKİSİNİ ARAŞTIRAN BİR UYGULAMA..... | 61 |
| 3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı..... | 61 |
| 3.2. Araştırma Problemleri..... | 61 |
| 3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları..... | 61 |
| 3.4. Araştırmanın Ana Kütle ve Örnekleme Süreci..... | 62 |
| 3.5. Araştırmanın Hipotezleri..... | 62 |
| 3.6. Araştırma Yöntemi..... | 63 |
| 3.6.1. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi..... | 63 |
| 3.6.2. Araştırmanın Veri Analiz Tekniği..... | 64 |
| 3.7. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi..... | 64 |
| 3.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler..... | 64 |
| 3.7.2. Araştırmanın Motivasyon ve Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeklerine İlişkin Betimleyici İstatistikler..... | 69 |
| 3.7.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri..... | 72 |
| 3.7.4. Korelasyon Analizi..... | 73 |
| 3.7.5. Cinsiyete İlişkin Bağımsız T- Testi Analizi..... | 74 |

| | |
|---|-----------|
| 3.7.6. Yaşa İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Analizi | 76 |
| 3.7.7. Öğrenim Durumuna İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Analizi..... | 77 |
| 3.7.8. Gelir Durumuna İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Analizi | 78 |
| 3.7.9 Çalışılan Pozisyona İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Analizi | 79 |
| 3.7.10 Çalışılan Yıla İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Analizi..... | 81 |
| 3.7.11. Araştırmada Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi | 82 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 83 |
| KAYNAKÇA..... | 85 |
| EKLER | 87 |
| ÖZGEÇMİŞ..... | 90 |

KISALTMALAR

| | |
|--------------|---|
| BSM | : Basım |
| ÇFLSÖ | : Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği |
| EBE | : Eğitim Bilimleri Enstitüsü |
| ED | : Editör |
| FBE | : Fen Bilimleri Enstitüsü |
| İBÖ | : İŖe Bağlılık Ölçeği |
| KBÖ | : KiŖisel Bilgi Ölçeği |
| MYO | : Meslek Yüksek Okulu |
| MEB | : Milli Eğitim Bakanlığı |
| S | : Sayfa |
| SBE | : Sosyal Bilimler Enstitüsü |
| TC | : Türkiye Cumhuriyeti |
| VB | : Ve Benzeri |
| YAY | : Yayınları |

TABLO LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Tablo 1 Kariyer Aşamalarında Yer Alan Gereksinimler..... | 14 |
| Tablo 2 Motivasyon Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler Tablosu..... | 70 |
| Tablo 3 Bireysel Kariyer Yönetimi Algı Ölçeğine Dair Betimleyici İstatistikler Tablosu | 71 |
| Tablo 4 Motivasyon Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analiz Değerleri..... | 72 |
| Tablo 5 Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları..... | 72 |
| Tablo 6 Motivasyon Ve Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeklerinin Ortak Güvenilirlik Analizi Sonuçları | 73 |
| Tablo 7 Motivasyon Ve Bireysel Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişki | 73 |
| Tablo 8 Motivasyon İle Katılımcıların Cinsiyetine İlişkin Bağımsız T- Testi Analizi..... | 74 |
| Tablo 9 Bireysel Kariyer Yönetimi İle Cinsiyet Arasındaki İlişkinin Bağımsız T-Testi Analizi | 75 |
| Tablo 10 Motivasyon Ve Yaş Aralığına İlişkin ANOVA Testi..... | 76 |
| Tablo 11 Bireysel Kariyer Yönetimi Ve Yaş Aralığına İlişkin ANOVA Testi..... | 76 |
| Tablo 12 Motivasyon Ve Öğrenim Durumuna İlişkin ANOVA Testi | 77 |
| Tablo 13 Bireysel Kariyer Yönetimi Ve Öğrenim Durumuna İlişkin ANOVA Testi | 78 |
| Tablo 14 Motivasyon Ve Gelir Düzeyine İlişkin ANOVA Testi | 78 |
| Tablo 15 Bireysel Kariyer Yönetimi Ve Gelir Düzeyine İlişkin ANOVA Testi..... | 79 |
| Tablo 16 Motivasyon Ve Çalışılan Pozisyona İlişkin ANOVA Testi..... | 79 |
| Tablo 17 Bireysel Kariyer Yönetimi Ve Çalışılan Pozisyona İlişkin ANOVA Testi..... | 80 |
| Tablo 18 Motivasyon Ve Çalışılan Yıla İlişkin ANOVA Testi..... | 81 |
| Tablo 19 Bireysel Kariyer Yönetimi Ve Çalışılan Yıla İlişkin ANOVA Testi | 81 |
| Tablo 20'de araştırma hipotezlerinden hangilerinin kabul edildiği gösterilmektedir. Buna göre dokuz araştırma hipotezinden dört tanesi kabul edilmiştir. | 82 |
| Tablo 21 Hipotez Sonuçları | 82 |
| Tablo 22 Demografik Sorular | 87 |
| Tablo 23 Motivasyon Ölçeği Soruları | 88 |

Tablo 24 Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeği Soruları.....89



ŞEKİL LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Şekil 1 Örgütsel Kariyer Aşamaları | 10 |
| Şekil 2 Holland'ın Mesleki Tercih Şeması | 21 |
| Şekil 3 Motivasyon Süreci | 29 |
| Şekil 4 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi | 31 |
| Şekil 5 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki Ortak Alanların Grafikselsel Gösterimi | 32 |
| Şekil 6 Fredrick Herzberg'in Anket Sonuçları | 33 |
| Şekil 7 Klasik Şartlandırma | 36 |
| Şekil 8 Vroom Motivasyon Modeli | 39 |
| Şekil 9 Porter ve Lawler'in Kuramsal Modeli | 41 |
| Şekil 10 Eşitlik Kuramı | 42 |
| Şekil 11 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı | 65 |
| Şekil 12 Katılımcıların Yaş Dağılımı | 66 |
| Şekil 13 Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı | 66 |
| Şekil 14 Katılımcıların Toplam Kişisel Gelir Düzeyi Dağılımı | 67 |
| Şekil 15 Katılımcıların Çalıştığı Sektörlerin Dağılımı | 67 |
| Şekil 16 Katılımcıların Sektörde Kaç Yıldır Çalıştıkları | 68 |
| Şekil 17 Katılımcıların Sektörde Kaç Yıldır Çalıştığı | 69 |

| | |
|---|--|
| Tezin Başlığı: Motivasyonun Bireysel Kariyer Yönetimi Etkisi Üzerine Bir Uygulama | |
| Tezin Yazarı: Halil PINAR | Danışman: Yrd. Doç. Dr. Burcu İNCİ |
| Kabul Tarihi: 14.07.2016 | Sayfa Sayısı: xi (önkısım)+90 (tez) |
| Anabilimdalı: İşletme Yönetimi | Bilim dalı: İşletme Yönetimi |
| ÖZET | |
| <p>Örgütlerin verimliliğini etkileyen en önemli kaynaklardan biri insandır. Örgütlerin rekabet edebilirliğini ve sürekliliğini sağlamanın yolu; insan unsurunu motivasyon, kariyer yönetimi, örgütsel bağıllık, iş tatmini gibi etkenlere yönelik geliştireceği doğru politikalarla etkin kullanmasından geçmektedir. Bu çalışmanın amacı bireylerin motivasyon kaynaklarını inceleyerek kariyer planlarını motivasyonun nasıl şekillendirdiğini öngörmektir.</p> <p>Bu çalışmada 305 adet katılımcıya motivasyon faktörüne ait 8, bireysel kariyer yönetimine ait 12 ve demografik durumu ölçmeye yönelik 7 soru sorulmuştur. Katılımcılar İstanbul ilindeki kamu ve özel sektör çalışanları olarak seçilmiştir. Araştırmada motivasyon ve bireysel kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı korelasyon analizi ile, işletme bazında bireysel kariyer yönetimi ve motivasyon arasında demografik özelliklere göre anlamlı farklılık olup olmadığı T-testi ve ANOVA ile ölçülmüştür. Araştırma sonucunda motivasyon ve bireysel kariyer yönetimi arasında yüksek anlamlı bir ilişki bulunmuştur.</p> | |
| Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Bireysel Kariyer Yönetimi, Özel Sektör, Kamu Sektörü | |

Title of the Thesis: An Application about Motivation's Effects on Personal Career Management

Author: Halil PINAR

Supervisor: Assist. Prof. Burcu İNCİ

Date: 14.07.2016

Number of Pages: xi (front page)+90

Department: Business Management

Subfield: Business Management

ABSTRACT

One of the most important sources affecting the efficiency of the organization is the human. Thus, the effective use of the human factor raises issues such as motivation, career management, organizational commitment, and job satisfaction. The organizations, along with the right policies to be developed on these factors and through the correct use of the human factor, will ensure the competitiveness and sustainability. This study aims to reveal the relationship between individual career management and motivation.

In our study, 12 questions on personal career management, 8 questions on motivation, and 7 questions on demographic structure were asked. The survey was conducted by 305 people from two different sectors, which are public and private sector in Istanbul. In the study, whether there is a significant relationship between personal career management and motivation was measured by correlation analysis. And also, whether there is a significant difference between personal career management and motivation, considering the demographic characteristics, was measured by T-test and ANOVA. High meaningful relationship is found between the motivation and personal career management by the analysis which is made by SPSS program.

Keywords: Motivation, Personal Career Management, Private Sector, Public Sector

GİRİŞ

Eski teknolojiye sahip klasik işletmeler çağın gerisinde kalmanın sıkıntısı ile ekonomik zorluklar yaşamakta, küçülme ve çalışanların işine son verme eğilimi göstermektedir. Son yıllarda bilim ve teknolojinin oldukça hızlı ilerlemesi yeni iş alanlarının ortaya çıkmasına yol açmış ve bu alanlara yatırım yapan firmalar eğitilmiş personel sıkıntısı çekmeye başlamıştır. İş hayatına ilişkin kavram ve kurallar, insan kaynakları departmanının yıllar içinde anlaşılma biçimi, yüklenmiş olduğu görevler, insana ilişkin yürütülen faaliyetler, teknolojik gelişmelerle aynı hızda olmasa da hızla değişmekte ve gelişmektedir.

Uluslararası finans piyasa ve borsalarında bazı firmalar bir günde el değiştirmekte, yeni yönetim için satın aldıkları firmanın eski kültürünün ve çalışanları için planladığı kariyer basamaklarının hiçbir önemi kalmamaktadır. Bu değişiklikler çalışanların kariyerlerini, iş hayatlarını ve mevcut işler arasındaki ilişkileri tekrar gözden geçirmelerini gerektirmektedir. Emeğini profesyonel olarak değerlendirenlerin bu bilgiler ışığında kariyer planlarını / stratejilerini iyi belirlemeleri ve aynı zamanda ani kariyer değişikliklerine hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Şirket içi motivasyonun ve devamlılığın sağlanması için firmalar çalışanları için kariyer yönetimi planları oluşturmak ve kariyer planlaması yapmak zorundadır. Fakat kariyer yönetimi planlarını oluşturmak sadece organizasyonların sorumluluğu olma özelliği taşımamaktadır, fertlerin de bu sorumluluğu paylaşmaları gerekmektedir.

Kariyer yönetimi nitelikli çalışanlar için çok önemli bir konudur. Dolayısıyla katma değeri yüksek bu çalışanları elde tutabilmek isteyen işletmelerin çalışanların kariyer gelişimlerine katkı sunmaları ve çalışanlarını motive etmeleri gerekmektedir. Bu konunun önemine istinaden bu tez çalışmasının sektörde bulunan işletmeler ve bu alanda araştırmalarını sürdürmekte olan akademisyenler için katkı sağlayıcı olacağı düşünülmektedir.

Bu tez çalışması bireylerin motivasyon kaynaklarını inceleyerek kariyer planlarını motivasyonun nasıl şekillendirdiğini öngörmeyi hedeflemektedir. Çalışma üç ana bölüm olarak planlanmış ve tamamlanmıştır. Bu bölümlerin başlıklarını, alt başlıklarını ve kapsamını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

Birinci bölümde kariyer ve bireysel kariyer yönetimi kavramları geniş bir literatür taraması yapılarak dokuz ana başlıkta incelenmiştir. Bu ana başlıklar sırasıyla kariyer kavramı, kariyer kavramının tarihsel gelişimi, kariyer aşamaları, kariyer yönetimi kavramı, kariyer yönetiminin önemi ve faydaları, bireysel kariyer yönetimi kavramı, bireysel kariyer yönetiminin önemi ve faydaları, kariyer seçimini etkileyen faktörler ve kariyerde karşılaşılan sorunlar şeklindedir.

İkinci bölümde motivasyon kavramı, kuramları ve araçları üç ana başlıkta geniş bir literatür taraması yapılarak incelenmiştir. İlk başlıkta motivasyon kavramına ve bu kavramın kökenine değinilmiştir. İkinci başlıkta motivasyon kuramları kapsam ve süreç kuramları olarak ikiye ayrılmış ve incelenmiştir. Son başlıkta ise motivasyon araçları başlığı altında ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel araçlara değinilmiştir.

Üçüncü bölümde İstanbul'da kamu ve özel sektörde çalışan katılımcıların oluşturduğu bir uygulama yapılmış ve bu uygulama sonucunda motivasyon ve bireysel kariyer yönetimi arasındaki ilişki araştırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER KAVRAMI VE BİREYSEL KARİYER YÖNETİMİ

Bu bölümde kariyer kavramı, kariyer kavramının tarihsel gelişimi, kariyer aşamaları, kariyer yönetimi kavramı, kariyer yönetiminin önemi ve faydaları, bireysel kariyer yönetimi kavramı, bireysel kariyer yönetiminin önemi ve faydaları, kariyer seçimini etkileyen faktörler ve kariyerde karşılaşılan sorunlar başlıkları ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.1. Kariyer Kavramı

Bütün örgütlerde temel unsur insan olmaktadır. Örgütleri kuran, çalıştıran, bir amaca yönlendiren veya örgütün önceden tanımlanmış amaçlarının elde edilmesi için örgütü sevk ve idare eden faktör insan unsurudur. Nitelikli insan, örgütü daha etkin yapar.

Kariyer sözcüğü, Türkçeye Fransızca “carriere” sözcüğünden türemiş olup, Türkçede tam karşılığı bulunmamaktadır. Sözcük, Fransa'nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinde “carriera” (araba yolu) anlamına gelmektedir. Fransızca’ da kelime; meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön, araba yarışına ayrılmış etrafı çevrili alan gibi anlamlarda da kullanılmaktadır. Türkçede tam karşılığı bulunmamakla birlikte genellikle, ilerlemeye ve yönetim hiyerarşisinde yukarıya yükselmeye elverişli işleri tanımlamada kullanılmaktadır. Ancak daha kapsamlı olarak kariyer, bir kişinin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi olarak tanımlanabilir. Kariyer; çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işler ve iş aşamalarındaki gelişme ve ilerlemeleri ifade ettiği için, örgütsel konum ve iş ayırımı yapmaksızın tanımlanması gerekir ve örgütteki tüm çalışanları kapsar, Yani yöneticilerin kariyerleri olabileceği gibi yönetici sekreterlerinin de kariyerleri vardır. Bireylerin kariyerlerinde söz sahibi olanlar, bireyin çalışmakta olduğu örgüt ve bireyin kendisidir. İş gören kendi kariyerinin planlanmasında ve denetiminde büyük rol oynamaktadır (Bingöl, 2010, s. 341).

1.1.1. Kariyer Kavramının Tanımı

Kariyer günlük konuşmalarda; meslek ve iş yaşamında ilerlemek, başarı elde etmek ve kişinin tüm bu iş yaşantısı boyunca üstlendiği rolleriyle ilgili deneyimlerinin bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Literatür incelemesi yapıldığında ise, kariyer kavramıyla ilgili çok çeşitli tanımlarla karşılaşmak mümkündür. Baruch (2006), kariyeri, çalışanların bir veya daha fazla işletmedeki iş ve deneyim yolu boyunca gelişimi ve ilerlemesi olarak tanımlamıştır. Kariyer kelimesi bir kişinin ömrü boyunca sahip olduğu pozisyonların sıralanması olarak açıklanabilir. Belirli bir zamanda yapılan bir dizi işlerdir veya kişinin hayatındaki işle ilgili deneyiminin gidişatıdır (Ko, 2012, s. 1006).

Sullivan ve Baruch (2009), kariyeri geniş bir bakış açısıyla “*Bireyin yaşam süreci boyunca organizasyonun hem içinde hem de dışında kendine has bir gidişatla elde ettiği işle ilgili olan ve diğer deneyimleridir.*” olarak tanımlamışlardır. Değişik şartlarda kişinin farklı kariyer alternatiflerini ve sonuçlarını tercih edebilmesi tartışmalı bir konudur. Mesela işten çıkarılma gibi kariyer ile ilgili bir durum yeni bir başlangıç fırsatı olarak görülebilir ve bireyler doğrusal olmayan kariyer yolunu seçebilirler çünkü bireylerin yaşam tarzlarına daha uygun farklı bir yol olabilir (Schilling, 2012, s. 726).

Kariyer kavramının bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşam süresi boyunca art arda kullanması olarak ele alınması kariyer olgusunda üç temel boyutun varlığını gündeme taşımaktadır. Bunlar; birey, iş ve pozisyondur. İş ve pozisyonun varlığı bir örgütü gerekli kıldığından birey ile örgüt bir kariyer sürecinde karşılıklı olarak bir araya gelirler. Başka bir deyişle, kariyer kavramı özünde birey ve örgüt gibi iki önemli boyuta sahiptir. İlk boyut, kuşkusuz kariyerini planlamak durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşacaktır. Birey iş yaşamında ve içinde bulunduğu örgütte yerini anlamalı ve gelecekte kendisini nerede ve nasıl görmek istediğini belirlemelidir. Bireysel yönelim olarak adlandırabileceğimiz bu durum ‘kendini gerçekleştirme’ olgusu olarak nitelenir. Bu güdü doğrultusunda birey kariyerini geliştirmek, ilerlemek ve yükselmek ihtiyacı içerisinde olacaktır. Diğer boyutta ise, örgüt kendi amacını dikkate alarak bireylerin örgüt içinde nereye ulaşmak istedikleriyle buraya nasıl ve ne şekilde ulaşacakları konusunda onlarla iyi iletişim kurmalı ve kişilere gerekli danışmanlık hizmetlerini sağlayarak ilerleyişlerini kolaylaştırma yolundaki sorumluluğu üstlenmelidir (Şimşek ve Öge, 2007: 260).

1.1.2 Kariyerle İlgili Genel Kavramlar

Bu bölümde literatürde bulunan altı temel kavramdan bahsedilecektir. Bu kavramlar; kariyer hareketliliği, kariyer yolu, kariyer düzleşmesi (platosu), kariyer çapaları (dengeleri), kariyer kalıpları ve kariyer değerleridir.

1.1.2.1 Kariyer Hareketliliği

Kişinin farklı işletmelerde ya da aynı işletme içerisinde farklı pozisyonlarda çalışmasına kariyer hareketliliği denir. Kariyer hareketliliği kavramının temeli kişinin konum olarak yükselmesine dayanır. Kişinin iş hayatındaki başarısı ile kariyer hareketliliği doğru orantılıdır.

Çağımızda işletme içerisinde yükselme imkânı olmayan çoğu çalışan iş değişikliğine gitmektedir. Yeniden yapılanmaya giden ya da küçülmek zorunda kalan işletmelerde bu tarz durumlar oldukça fazla görülür. Küçülme durumlarında orta düzey mevkilerde bulunan çalışanlar elimine edilip, bu çalışanların yükselme imkânlarının önüne geçilmektedir. Bunun yanında teknolojide yaşanan gelişmeler şirketlerde çalışan sayılarının azalmasına sebep olmuştur. Eskiden birçok çalışana ihtiyaç olan işlerde kullanılan bilgisayar sistemleri çalışan sayılarını azaltmıştır. Dış kaynaklı personel alımları ve şirket içi yüksek rekabet oranları da örgüt içi kariyer hareketliliklerinin önünde bir engel oluşturmaktadır. Bu yüzden çalışanlar kariyerlerine başka işletmelerde devam etmeyi seçebilirler (Brown, 1998:2).

1.1.2.2 Kariyer Yolu

Çağımızda yöneticiler değişmeyen tek şeyin değişim olduğu iş dünyasına ayak uydurabilecek nitelikte çalışanlar aramaktadır ve bu çalışanları geliştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Çalışanlar ise, işlerini daha fazla ciddiye alarak mevcut özelliklerini daha ileriye götürmek ve aranan kişi olmak için çabalamaktadırlar.

Kariyer yolu kavramı kişilerin çalıştıkları kurumlarda ilerlemeleri adına iş hayatına farklı bir boyut kazandırmıştır. Bir başka biçimde kariyer yolu, kişisel gelişme veya tatmin hakkındaki kişisel duyguların ve sübjektiflikten uzak zincirleme iş tecrübelerinin objektif olarak belirlenmesi ve ya, bireye arzu ettiği kariyer amaçlarına ulaşması için yol gösteren iş pozisyonlarının bir dizisi olarak tanımlanabilmektedir (Soysal, 2004:2). Ayrıca bu kavram kişinin kariyer hayatı boyunca tırmandığı basamakların bir sıralaması olarak da düşünülebilir (Özgen; Öztürk; Yalçın 2002: 179).

1.1.2.3 Kariyer Düzleşmesi (Platosu)

Kişinin kariyerinin durgunlaştığı döneme kariyer düzleşmesi ya da kariyer platosu adı verilir. Bu dönem çalışanın pozisyon değişiminin ya da yükselmesinin mümkün olmadığı zamanları ifade eder. Bulunulan pozisyonda bekletilme ya da yükselme süresi arasında geçen zaman çalışanın kariyer platosunda olduğunun işaretidir. Yükselme kavramı ile kast edilen durum,

sorumluluk ve önem derecesi artan mevkilere geçiş yapmaktır. Aksi durumlarda çalışanın bir üst pozisyona getirilmesi yükselme olarak görülmemektedir.

Üst kademelere çıkıldıkça azalma gösteren yönetici pozisyonlarına sahip şirket yapılarında, çalışanın kariyerinde daha fazla ilerleyemeyeceği kaçınılmaz bir gerçektir. Kariyer platosu; kişinin üst düzey görevlere gelme olanağının zayıf olması şeklinde de tanımlanmaktadır (Aldemir vd, 1993:171).

1.1.2.4 Kariyer (Dengeleri) Çapaları

Kariyer durağanlığını anlatan bir diğer konu ise kariyer çapalarıdır. Adından da anlaşılacağı gibi kariyer çapaları kariyer hayatının gideceği yönü belirleyen temel taşlardır. Kariyer dengeleri; kişinin yetenekleri ve özellikleri, motivasyon ihtiyacı, değerleri, çevresi ile olan ilişkileri ve davranışları olarak tanımlanmaktadır. Kişinin kariyer hayatı bu unsurlar çerçevesinde şekillenir. Örneğin; iş seçiminde, aile iş ikilemini dengeleme ya da başarısız olduğu bir işten başka bir işe geçme kararını verirken kariyer çapaları devreye girmektedir (Aldemir vd, 1993:171).

1.1.2.5 Kariyer Kalıpları

Kişinin yaşamı boyunca kariyerini sürdürme şekli ve bu doğrultuda sergilediği davranışlar bütünü kariyer kalıplarını oluşturur. Kariyer kalıplarının merkezinde insan vardır. Çalışanların özellikleri, bilgisi, ilgisi ve beklentileri çok çeşitli olduğun farklı kariyer kalıpları doğmuştur. Bu kalıplar dört farklı başlık altında incelenecektir.

1.1.2.5.1 Devamlı Durumdaki Kariyer

Devamlı durumdaki kariyer kalıbı; ömür boyu sürecek kalıcı bir kariyeri ifade eder. Kişi çalışma hayatı boyunca çok az değişikliğe uğrar. Bu kariyer kalıbının yapısında yeterlilik ve güven duyguları vardır. Çalışanın gelecekte büyük bir beklentisi yoktur bu yüzden de kendisi geliştirmek adına çok fazla çaba sarf etmez (Erdoğan, 2003:22).

1.1.2.5.2 Doğrusal Kariyer

Doğrusal kariyer kalıbı kişinin kariyerinin sürekli biçimde ileriye yönelik olması olarak tanımlanmaktadır. Bu kalıbın temelinde pozisyon değişiklikleri ve farklı alanlarda çalışmak yoktur. Kişi kendi alanında uzmanlaşır ve bütünüyle bu alanda sorumluluklar alır. Bu yaklaşımda her ne kadar çalışanlar gelecekte ilerleyebilecekleri kariyer yolunu net bir şekilde görebilseler de, yukarı doğru gidebilmenin alternatif bir yolu olmaması, kişilerin giderek

çalışma ortamından zevk alamamaları ve dolayısıyla örgüte bağlılıklarını ve iş tatminlerini azaltmaları anlamına gelir. Bu yüzden çalışanlar işletme dışında farklı iş alternatiflerine yönelirler. Diğer taraftan örgütler ve işçiler arasındaki psikolojik iş anlaşmalarının değişmesi ve örgütsel yeniden yapılanma araştırmacıları çoklu ve sınırsız kariyerler gibi yeni kariyer yaklaşımlarını araştırmaya doğru yöneltmiştir (Soysal, 2004:4).

1.1.2.5.3 Spiral Kariyer Kalıbı

Birbirinden önemli farklılıkları olmayan ancak her biri ayrı alanda kurulan farklı tipteki meslekleri elinde tutan kişi spiral kariyerdedir. Spiral kariyer kalıbına, öğretim üyesinin üniversitede bir süre öğretim üyeliği yaptıktan sonra özel sektörde yönetici olarak çalışması, burada bir süre çalıştıktan sonra başka bir örgütte danışman olarak işe başlaması örnek olarak verilebilir. Spiral kariyer kalıbı özellikle emekli olunduktan sonra, o zamana kadar edinilen deneyimlerin farklı alanlarda da uygulanması şeklinde görülmektedir (Çalık, 2006:75).

1.1.2.5.4 Geçiş Tipi Kariyer

Geçiş tipi kariyer kalıbını benimsemiş bir kişi her biri birbirinden farklı işler arasında mekik dokumaktadır. Kişi çok fazla iş değiştirmektedir. Bu kalıp içerisinde değerlendirilen bireyler karar vermede zorlanan, becerileri zayıf ve eğitim düzeyi düşük kimselerdir. Örgüt içerisinde bu tarz kişilere çeşitli kariyer olanakları sağlanması, bilgi ve tecrübe kazandırılması ve daha fazla sorumluluk verilmesi durumunda motivasyon seviyesi artacak ve iş değiştirmeler azalacaktır (Erdöl, 2000:173).

1.1.2.6 Kariyer Değerleri

Kariyer değerleri, çalışanın kendi kariyer planları adına olmazsa olmaz gördüğü unsurlardır. Bu unsurlar, kişinin başarılı bir kariyere sahip olmak için neler yapması gerektiğine dair düşünceleridir. Kariyer değerleri, çalışanın ihtiyaçlarını, kişisel değerlerini ve yeteneklerini algılamasına bağlı olarak kariyerini şekillendirmesini sağlar. Aynı zamanda kariyer ile bağlantılı tüm kararları doğrudan etkilemektedir (Mignonac ve Herrbach, 2003:210).

Kariyer değerleri kişinin gelecekteki kariyerinde ne kadar etkin olacağını belirlemektedir (Erdoğan, 2003). Sekiz adet kariyer değeri bulunmaktadır. Bunlar; otonomi, istikrar, teknik yetkinlik, yönetsel yetkinlik, girişimci yaratıcılık, hizmete adanmışlık, yaşam tarzı ve meydan okuma değerleridir.

Otonomi değeri özgürlük ve özerlik ifade eder. Çalışanın işinde ve işyerinde bağımsız, kendi düzenlemelerini esas alabildiği, kendi kararlarını uygulayabildiği ve serbest hareket edebildiği bir iş deneyimini uygulama serbestliği demektir. Güvenlik veya istikrar kişinin uzun süreli çalışması, iş garantisi olması ve aynı işte uzun süreler kalabilmesi anlamını taşır. Bu değer baskın olduğu kişiler yüksek maddi güç yerine aynı işte kalarak istikrarı tercih ederler. Teknik yetkinlik kişinin kendi alanına önem vererek o alanda uzmanlaşması olarak tanımlanır. Bu değeri taşıyan kişiler kendi uzmanlık alanı dışında yüksek mevkilere terfi etme şansı bulursa bile uzman oldukları alanda kalmayı seçerler. Yönetmel yetkinlik değeri; kişinin yönetmeye dayalı, kararlarının diğerleri üzerinde etkili olduğu bir kariyeri istemesi anlamındadır. Girişimci yaratıcılık; kişinin yenilikçiliği ve yaratıcılığı ön planda tuttuğu bir anlayıştır. Hizmete adanmışlık; istenen kariyerin diğer insanlara yardım etme, başkalarına faydalı olma ve hizmet üretme önceliğine dayalı olmasıdır. Yaşam tarzı değerine sahip bir kişi kariyeri ve yaşamını dengede tutmayı seçer. Kariyerinin yaşam tarzında fedakârlık yapmasını gerektirecek bir duruma kendisini sokmaz. Meydan okuma ise; iş hayatı içerisinde rekabeti seven, zorluklarla karşılaşmaktan çekinmeyen ve aksine bu durumdan hoşlanan kişilere hitap eden bir değerdir (Mignonac ve Herrbach, 2003:210).

1.2. Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi

Son yıllarda insan kaynakları departmanlarının üzerinde önemle durduğu konulardan birisi kariyer çalışmalarıdır. 1970'li yıllara değin personel yönetim programlarına bakıldığında, örgütlerin daha çok işe alma, yerleştirme, yükseltme ve işten çıkartma gibi insan kaynakları faaliyetleri üzerinde odaklanan bir yapıya sahip olduklarını söylemek mümkündür. Sonraki yıllarda ise örgütlerin çalışma yaşamının kalitesinin yükseltilmesi konusuna ağırlık vermesi, çalışanların kariyerlerini planlama ve geliştirme çalışmalarının önem kazanmasına neden olmuştur (Dündar, 1994, s:130).

Kariyer kavramının geçmişine bakıldığında, tam anlamıyla 1970'li yıllarda incelemeye alınıp, iş dünyasında kullanılmaya başlanmasına karşın modern kamu hizmetleri anlayışının gelişmeye başladığı 16. yüzyıldan başlayarak, özellikle devlet memurluğu kavramı ile beraber ortaya çıkıp gelişme gösterdiği görülmektedir (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s:185). Özel sektörde yer alan işletmelerin günümüzde kabul gören kariyer kavramına bakışı ise İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen zenginlik döneminde şekillenmiştir. Savaştan sonraki dönemde, Amerika Birleşik Devletleri ve diğer endüstrileşmiş ülkeler önceden tahmin edilemeyen bir ekonomik büyümeyle karşılaşmışlardır. Bu büyüme aynı zamanda mevcut örgütlerin

sayılarının çoğalmalarını da sağlamış ve rekor sayılarda yeni işletmenin açılmasına neden olmuştur. Bu ortamda örgütlerin kalifiye insan sermayesine olan ihtiyacı artmış ve çalışanlar daha önceleri pek mümkün olmayan bir takım iş fırsatlarına sahip olarak örgüt basamaklarını hızla tırmanmaya başlamışlardır. Tüm bu gelişmeler bireylerin kariyerlerini yönetme ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda hem bireyler için hem de örgütler için kariyer yönetimi kavramı insan kaynakları fonksiyonları içinde en yeni ve en çok tartışılan konulardan biri haline gelmiştir.

Literatüre bakıldığında kariyer kavramının, insanlık ve iş dünyası için bilimsel olarak kullanılmaya başlaması ilk olarak Anne Roe'nun 1956 yılında yazmış olduğu 'Meslekler Psikolojisi' kitabı ile olmuştur. Daha sonra 1957 yılında Donald E. Supper'in yazdığı 'Kariyer Psikolojisi', 1963 yılında Tiedeman ve O Hara'nın yazdığı 'Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi' ve bunlara ilave olarak 1966 yılında John Holland'ın yazmış olduğu 'Meslek Tercih Teorisi' kariyer konusunu tartışılır hale getirmiştir. 1970'li yıllardan bu yana ise, kariyerin ve insan yaşamının nasıl bir gelişim ve değişim gösterdiği, bilim adamlarının daha yoğun bir biçimde ilgi odağı olmuştur (Aytaç, 1997, s:11-12).

Son otuz yılda, özellikle insan aracılığı ile verimliliğin artırılması sonucunda, örgütlerde insan kaynakları daha yoğun bir biçimde incelenmeye başlanmıştır. Bu incelemelerin sonucunda işletmelerde personel yönetimi kavramından insan kaynakları yönetimi kavramına geçiş yaşanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi kavramına geçiş ile aynı döneme rastlayan eğitim sistemlerindeki değişim ve gelişmeler de, kariyer yönetimi kavramının hızlı gelişimine olumlu katkılar sağlamıştır. Bu bağlamda hayat boyu eğitim ve öğrenmenin gündeme gelmesi ve artan rekabet karşısında hem çalışanların hem de örgütlerin kariyer gelişimini sistematik bir biçimde ele almaları kariyer yönetimi kavramının daha sık telaffuz edilmesine neden olmuştur (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s:185).

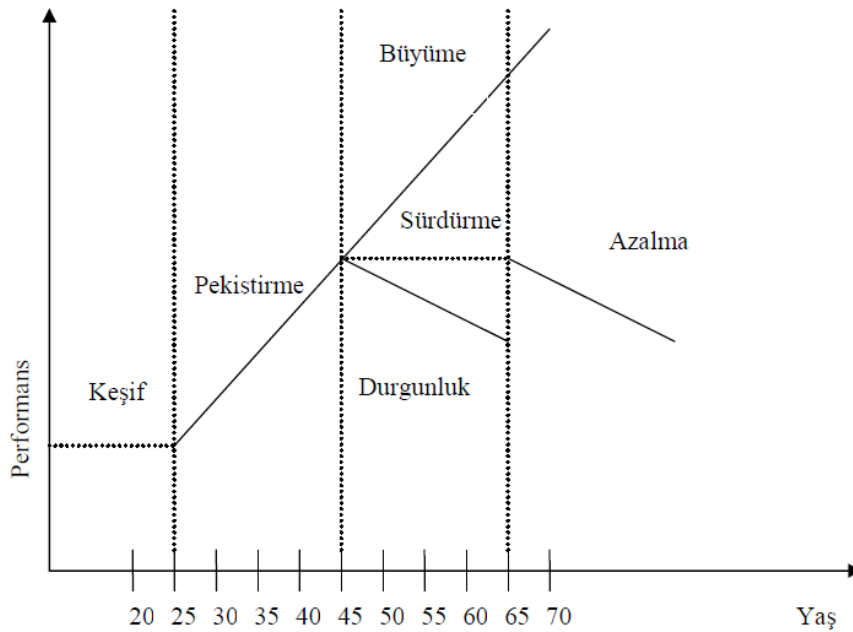
İş dünyasında kariyer yönetimi kavramını öne çıkaran bir başka gelişme ise rekabetin giderek artması ve değişime odaklanma sonucunda, bireysellik ve bireycilik anlayışlarının benimsenmesinde artış görülmesidir. Bu durum geçmişin devamlı çalışan sadık işçi anlayışının yerine, fırsatları değerlendiren ve kendini sürekli geliştirerek örgüt içinde hızla yükselen bir çalışan anlayışının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ayrıca, refah düzeyindeki artışın yaygınlaşması ve bireyin daha iyi bir hayat arayışına girmesi, iş değiştirme ve farklı mesleklere geçme olanaklarını da beraberinde getirmiştir. Örgütlerde meydana gelen bu

değişim ve dönüşümler, kariyer kavramının öneminin daha da artmasında etkili olan faktörlerin başında gelmektedir (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s:186).

Özetle yönetimde çağdaş yaklaşımların çoğaldığı son yıllarda, kariyer yönetimi kavramı yükselen değerler arasında kendisini göstermeye başlamıştır. Personel yönetimi anlayışının terk edilip, daha kapsamlı bir bakış açısını beraberinde getiren insan kaynakları yönetimi anlayışının hakim olmasıyla örgütlerde insana verilen önem daha da artmıştır. Tüm bu gelişmelerin sonucunda insan ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçların aynı anda karşılanması esasına dayalı olan kariyer yönetimi anlayışı bugünkü şeklini almıştır (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s:186).

1.3. Kariyer Aşamaları

Kişilerin kariyerleri beş ana evreye ayrılmaktadır. Bunlar; keşif, kurulma, kariyer ortası, kariyer sonu ve emeklilik evreleridir. Keşif dönemi 25 yaşına kadar olan gençlik dönemini kapsar. Kurulma dönemi 25-35 yaş aralığında olan evredir. 35-50 yaş arası kariyer ortası olarak adlandırılır. 50-60 yaşları arası kişinin kariyer sonunu ifade etmektedir. Son olarak 65 ve üzeri yaşlar emeklilik evresi olarak tanımlanmaktadır (Çalık vd., 2006: 53). Bahsedilen beş evre şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1 Örgütsel Kariyer Aşamaları

1.3.1. Keşif

Bu evre kişinin eğitimi sonrasında başlamaktadır. Kişi; ailesi, arkadaşları, öğretmenleri ve çevresinden etkilenecek gelecekteki kariyerine dair düşünceler oluşturmaktadır. Bu etkilenme aynı zamanda ekonomik, kültürel ve sosyal faktörlerle de birebir ilgili olmaktadır.

Bireyler bu evrede mesleğine karar verip iş aramaya başlamaktadırlar. Keşif aşamasının ilk kısımlarında seçilen meslek ve iş kişinin düşünceleri ile örtüşüyorsa birey mutlu olmaktadır. Aksi takdirde kişi hayal kırıklığına uğramaktadır (Aytaç, 2005: 64).

Bazı yazarlar ise, kesif aşamasının ise girildikten sonra henüz isin gereklerinin bilinmediği, bireyin kendisini kabullendirmeye çalıştığı dönemde de sürdüğünü belirtmektedir. Buna göre, birey henüz öğrenme aşamasında olduğu için işyerinden ayrılabilen ve ya işyeri içinde farklı bir departmana geçebilmektedir. Birey için güvenlik ihtiyacı on plandadır (Çalık vd., 2006: 54).

1.3.2. Kurma

Bu asama iki adımda geçirilmektedir. Bu adımlar yerleşim ve başarmadır. Yerleşim adımı, organizasyona yeni katılanlar, ise nasıl uyum sağlayacaklarını öğrenmeye başlamaktadır. Örgüt hakkında bilgi toplayarak, onu tanımaya çalışmaktadır. Başarma adımı ise, kişi artık yaptığı iş hakkında ustalaşmakta ve örgütü tanımaktadır. Örgüt bireye, belirli katkılar yaparak motive etmektedir (Türk, 2007: 83). Kişinin insan ilişkilerini, performansını inceleyerek değerlendirmekte, olumsuz yönlerini çeşitli çalışmalarla düzeltmeye çalışmaktadır.

Kişi bu aşamada örgüte yeni girmiş ve kendini kabul ettirmeye çalışarak sorumluluk almaya başlamıştır. Bağımsız olarak karar vermeye başlamış, kendi becerileriyle, organizasyonun beklentileri arasında bir bağ kurmaya başlamıştır.

Kurulma aşamasında yaşanması muhtemel olan bir durum “gerçek şoku” olarak adlandırılmaktadır (Simsek vd., 2004: 18). Tanım, kişinin, küçük yaşlarından beri kurduğu hayallerle, edindiği izlenimlerle, gerçekçi olmayan beklentileriyle kurulma aşamasına geçtiğini varsaymaktadır. Bunun dışında eğitim hayatında öğrendikleri, hep olması gerekenler üzerine kuruludur. Ancak iş hayatına geldiklerinde, beklentileri ile mesleğin gerçekleri çarpışmakta ve kişi bu çatışmayla yüzüne gelmektedir. Bu durum ise kişinin organizasyona uyum sağlamasını güçleştirmekte ve geciktirmektedir.

Bu aşamada kişinin, doğru meslek secimi yapıp yağımadığından emin olması gerekmektedir. Çünkü bundan sonraki adımlar bu asamaya göre yapılacaktır. Kişi eğer organizasyona uyum sağlamakta güçlük çeker, kendini kanıtlayamaz veya başarısızlık duygusu geliştirirse muhtemelen organizasyondaki bağını kopararak yeniden iş arayacak ve sürecin başına dönecektir. Bu yapıdaki kişilerin kurulma aşaması, sürekli iş değıştirdikleri için çok uzun sürmektedir (Aytaç,2007: 33).

1.3.3. Kariyer Ortası

Bu asama kişinin performansının ve motivasyonunun yükseldiğı ya da performans bozukluklarının ve beklentilerin yitirildiğı dönem olarak tanımlanmaktadır. İşle ilgili görevler bu aşamada hayati önem taşımakta, bireyin yanlışları cezalandırılmakta, başarıları ise ödüllendirilmektedir. Ortalama bir kişinin bu aşamada yaşı düşünıldüğünde, kendisini orta yaş krizinde bulması muhtemeldir. Yeni ve genç personellerin organizasyona katılması, kişinin kendinden daha donanımlı kişileri fark etmesi, işinde henüz istediğı noktaya gelememesi kişiyi ya açıklarını kapatmaya yöneltecek ya da bir süre sonra bunalıma sokacaktır.

Aslına bakıldığında bu asama, kişinin en deneyimli olduğu ve bilgisini işle buluşturduğu dönemdir. Bununla birlikte kişi finansal ve psikolojik acıdan ihtiyaçlarının çoğunu giderdiği için yaratıcılığı ve organizasyona verebilecekleri doruk noktaya yaklaşmıştır. Kişi bu noktada performansını arttırabilmekte fakat yeni kazanımlar edinmemektedir. Ancak, kazanımlarını koruyabilmektedir. Böylece var olan tecrübesini kendine yeni ve daha yüksek hedefler koyarak kullanmaktadır. Bu aşamada en büyük ihtiyaç, saygınlık ihtiyacıdır.

Daha önce de değinildiğı gibi, bu aşamanın sonlarına doğru mutsuzluk, tatminsizlik, fiziksel sürecin getirdiğı sağlık problemleri ve duygusal problemler is hayatına yansımaya başlamaktadır. Verimin ve iş tatmininin düştüğü görülmektedir (Aytaç, 2005: 68).

1.3.4. Kariyer Sonu

Bu dönem kişinin, kariyerinin sonlarına yaklaştığı dönemdir. Çoğu durumda, organizasyondaki en yaşlı kişi olmakla beraber, yeni bilgiler edinilme çabasında da değıldir. Önceki yıllara göre performansta bir artış gözlenmemektedir. Bunun yanında organizasyondaki en deneyimli çalışan olduklarını söylemek de mümkündür.

Çoğu şirket, kariyerlerinin son noktalarında olan bu elemanları, daha güven verici, becerikli, iyi davranan, daha az devamsızlık yapan, daha az iş değıştirme eğiliminde olan kişiler olarak

görmelerine rağmen, işten çıkarmakta, bu olmasa bile elde tutmak ve deneyimlerinden yararlanmak için çaba göstermemektedir (Barutçugil, 2004: 329).

Bu dönemde kişiler ileriye yönelik olarak finansal ve sosyal planlar yapmaya başlamaktadır. Kariyer ortası döneminin son adımlarındaki sorunlar bu döneme de taşınmakta, ancak bu sorunlar sağlık gibi sorunlarla sınırlı kalmaktadır. Çünkü kişi orta yaş krizini artık büyük ölçüde atlatmış, duygusal sorunlarından kurtulmuş, emekliliğe hazırlanmıştır. Organizasyonundan, isten ayrılmasına yönelik bir tepki almadığı müddetçe bu dönemde aşırı stres yükü taşımayacaktır.

Birey, deneyimli bir personel olarak, organizasyonda ve kendi sınırları içerisinde çıkabileceği en yüksek noktaya çıkmıştır. Bundan sonra organizasyondan kariyeri açısından herhangi bir beklentisi kalmamıştır. Kariyerini gelebileceği en yüksek noktada sürdürdüğü için öğretici ve yol gösterici personel pozisyonuna geçmiştir. Bu dönemin kişide psikolojik zararlar yaratmaması, organizasyonun kişiye yaklaşımına bağlıdır. Kişi saygı gördüğü sürece mutlu olacak, emekliliğe bu şekilde hazırlanacaktır. Buraya kadar tüm aşamalar ele alındığında, temel gereksinimler dört aşamada açıklanmaktadır (Aytac, 2005: 72–73). Aşamalar, Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1 Kariyer Aşamalarında Yer Alan Gereksinimler

| Aşama | Görev İhtiyaçları | Duygusal İhtiyaçlar |
|-------------------|--|---|
| Deneme | <ol style="list-style-type: none"> 1. Çeşitli iş eylemleri 2. Kendini keşif | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ön iş seçenekleri arama 2. Yerleşme |
| Kurma ve İlerleme | <ol style="list-style-type: none"> 1. İş talebi 2. Özel bir alanda yetenek geliştirme 3. Yaratıcılık ve yenilik geliştirme 4. 3-5 yıl sonra yeni alana geçme | <ol style="list-style-type: none"> 1. Rakiplerle ve rekabetle karşılaşma-Başarısızlıkla yüzyüze gelme 2. İş/Aile stürtüşmeleri ile karşı karşıya kalma 3. Destek 4. Bağımsızlık |
| Kariyer Ortası | <ol style="list-style-type: none"> 1. Teknik yenileme 2. Başkalarını eğitip yönlendirmede yetenek geliştirme 3. Yeni yetenekler gerektiren yeni işe geçme 4. İş ve örgütteki rolü hakkında daha geniş bir bakış açısı edinme | <ol style="list-style-type: none"> 1. Orta yaş hakkında hislerini belirtme 2. İş, aile ve topluma karşı kendini yeniden düzenleme 3. Kendini hoş görmeyi ve rekabeti azaltma |
| Kariyer Sonu | <ol style="list-style-type: none"> 1. Emeklilik planları yapma 2. Güç rolünden danışmanlık rolüne geçme 3. Başarılı olanları belirleme ve geliştirme 4. Örgüt dışındaki aktivitelere başlama | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kendi işini başkaları için bir platform olarak görmek için destek ve danışmanlık 2. Organizasyon ötesi eylemlerde bir kimlik duygusu geliştirme |

1.3.5. Azalma (Emeklilik)

Kişinin kariyerinin tamamlandığı nokta emeklilik aşamasıdır. Ancak bu nokta bireyin hedeflerinin bittiği, beklentilerinin tükendiği nokta olarak algılanmamalıdır. Çünkü birey bu aşamada, daha önce çalışma hayatı yüzünden yapamadığı uğraşlara yönelmekte yeni ilgi ve beceriler edinmektedir. Kimileri için emeklilik artık yolun sonu gibi görüldüğünden, bu zamana kadar vakitsizlikten yapılamayan her şeyin yapılma zamanıdır. Kişi kendini yeniden doğmuş gibi hissetmekte, ev ve aile hayatına duyduğu özlemi telafi etmekte ve yeni hobiler geliştirmektedir. Bazı kimseler için ise emeklilik, olumsuz duygular yaşatmaktadır. Bunun sebebi artık ise yaramayan bir insan olduğu duygusuna kapılmasıdır. Yeniden ev ve aile yaşamına uyum sağlamakta zorlanabilmekte, çeşitli ekonomik krizler yasayabilmektedir. Birçok kişi, emekli olduktan sonra zorluk yaşamakta, eskisi kadar ağır olmasa da yeniden is hayatına atılma yolları arayabilmektedir.

Emeklilik süreci incelendiğinde, kişilerin çeşitli aşamalardan geçtiği görülmüştür. Bunlardan ilki balayı dönemidir. Bu dönem ilk ayları kapsamaktadır. Kişi, önceden yapmayı düşündüğü

işlerle uğraşmakta, sık sık eski iş yerine ve iş arkadaşlarına uğramakta ve ilgi beklemektedir. İkinci dönem hoşnutsuzluk dönemidir. Uzun zamandır biriktirdiği işleri tamamlamış, kendine gösterilen ilgi azalmıştır. Hayatı sıkıcı bir hal almaya başladığından, yaptığı yanlışlar dolayısıyla kendini yargılamaktadır. Bu dönemi uyum dönemi takip etmektedir. Yeni yetenekler ve uğraşlar keşfedilmekte, eski örgütüne ve iş arkadaşlarına olan ilgi gittikçe azalmaktadır. Yeni çevresini benimsemeye başlamıştır. Dördüncü dönem istikrar dönemidir. Artık mutlu bir yaşam sürmektedir. Ancak biyolojik ve fizyolojik sorunları başlamıştır. Emekliliğin son dönemi yeni başlangıç dönemidir. Emekli bu dönemini başkalarının yardımı ile sürdürmektedir. Eski çalıştığı örgüte karşı duygusal bir dönüşüm yasayarak yakınlık ve ilgisine ihtiyaç duymaktadır. Bazı örgütler, bu dönemdeki eski personellerinden eğitim gibi konularda dönemsel olarak yararlanmakta, onları bir yerde kariyerlerine tekrar döndürmektedir (Çalık vd., 2006: 57).

1.4. Kariyer Yönetimi Kavramı

Kariyer yönetimi ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. En basit tanımıyla kariyer yönetimi, bireylerin kariyer planlarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi süreci olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1999, s:65). Bir başka deyişle kariyer yönetimi, çalışanların kariyer gelişimini sağlamaya yönelik örgütsel düzeydeki yaklaşımlardır (Bilen, 1998, s:47). Örgütlerde kariyer yönetimi, bireylerin ve örgütün beraber hazırlayacakları planlarla gelişmeye yönelik gerçekleştirecekleri faaliyetlerin bütünü ifade etmek için de kullanılmaktadır (Bayrak, İrmiş, 2001, s:180).

Kariyer yönetimi çalışanın, kariyerini hem örgütün gereksinimlerine hem de kendisinin tercihlerine ve yeteneklerine uygun olarak planlamasına ve yönetmesine olanak sağlayan örgütsel bir sürecin tasarlanması ve yapılandırılması şeklinde de tanımlanabilir. Bu bağlamda kariyer yönetimi, örgüt üyelerinin bireysel performans, potansiyel ve tercihleri ile örgütsel ihtiyaçların değerlendirilmesine göre örgüt içindeki bireysel ilerleyişlerini planlamak ve şekil vermektir (Eryiğit, 2000, s:103).

Kariyer yönetimi insan kaynakları yönetiminin sadece bir alt fonksiyonudur ve örgütlerde organizasyon ile bireyin bütünleşmesini sağlayan etkili bir uygulamadır. Aynı zamanda kariyer yönetimi, örgütün başarısını veya başarısızlığını büyük ölçüde etkileyen çalışan performansının objektif bir şekilde değerlendirilmesini sağlayan bir sistem olarak da ortaya çıkmaktadır (Doğan, 1996, s:245).

Kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkân sağlayan planların ve stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Bu tanımdan, kariyer yönetiminin yöneticileri, insan kaynakları uzmanlarını ve işyerine dışarıdan taraf olan unsurları içine alan oldukça kapsamlı bir olgu olduğu anlaşılmaktadır (Bayraktar, 2004, s:108).

1.5. Kariyer Yönetiminin Önemi ve Faydaları

İnsan kaynakları yönetim süreci açısından bakıldığında kariyer yönetimi faaliyetlerinin pek çok yararı olduğunu söylemek mümkündür. Öncelikle kariyer yönetimi faaliyetlerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirildiği kurumlarda çalışanlar bir üst mevkiye yükselebilmek için ne kadar süre çalışmaları gerektiğini bilirler ve ya tahmin edebilirler. Bu tahminler kişinin örgüte olan bağlılığını arttırır, motive eder ve kişinin örgütle bütünleşmesine yardımcı olur (Örücü, 2003, s:220). Bir başka ifade ile kariyer yönetimi ile çalışanlar kendilerine hedefler koyar, geleceklerini görür ve ne zaman nerede olacakları sorularının cevabını bilirler. Bu da örgütte belirsizliği önleyerek çalışanları kuruma bağlar ve motivasyonlarının artmasını sağlar (Şimşek, 2002, s:44).

Çalışanlara formel iletişim kanalları aracılığıyla ulaşmayı benimseyen kariyer yönetimi, bireysel kariyer planlarında yol gösterici olmakta, yönetici ile astların yaklaşmasını sağlamakta ve bu sayede daha verimli ve huzurlu bir çalışma ortamının oluşması için zemin hazırlamaktadır. Bir başka deyişle çalışanın kariyer gelişim planının belirlenmesi, onun kariyer geleceğine daha bilinçli ve güvenli bakmasına olanak yaratarak örgütüyle bütünleşmesini sağlamaktadır (Demirbilek, 1994, s:71).

Öte yandan kariyer yönetimi uygulamaları kişilere gelecekleri ile ilgili netlik sağlarken, örgütler için de insan kaynakları planlamasında önemli bir kolaylık sağlar (Uğur, 2003,s:249). Kariyer yönetiminin stratejik bir anlayışla ele alınması sayesinde örgütler, pazardaki konumlarını sağlamlaştırabilir, kritik çalışanları elde tutabilir, verimliliklerini arttırabilir, rekabetçi üstünlükler sağlayabilir ve organizasyonel büyümeyi gerçekleştirebilirler (Tahiroğlu, 2003, s:148-149).

Kariyer yönetiminin örgütlere sağladığı başlıca yararlar şunlardır (Uğur, 2003, s:255-256):

- Çalışanların kalifiye özelliklerinde artışlar olur.
- Yetişmiş personelin örgütte kalması sağlanır.
- Personelin iş tatmini ve çalışma huzuru sağlanır.

- Çalışanlarla örgütün amaçları bütünleştirilir.
- İşe alım, terfi ve transfer kararları daha objektif bir şekilde verilir.
- Örgütün verimlilik ve performansında artışlar olur.

1.6. Bireysel Kariyer Yönetimi Kavramı

Her birey, kariyer geliştirme için kendi sorumluluğunu üstlenmelidir. Bukatılım sağlanamazsa, diğer kariyer geliştirme faaliyetleri de başarısız olabilir (Özgen vd., 2005: 218). Bu durumda çalışanların piyasayı inceleyip, kendileri için ne yapabileceklerini düşünmeye başlamaları gerekmektedir (Anafarta, 2002: 115, 116). Örgütte çalışan bireyler, kendi kariyerinden ve bu kariyeri geliştirmekten doğrudan sorumludur. Bu sorumluluğu gerektiği şekilde yerine getirebilmek için bireyin öncelikle kendisi ile ilgili geliştirmesi gerekli noktaları, güçlü olduğu tarafları, ilgi alanlarını, değerlerini, beklentilerini çok iyi bilmesi gerekmektedir. Kendisi ile ilgili bu noktaların bilincinde olan birey, kariyer planlamasını gerçekleştirmek için ilk adımı atmış olur (Yalın, 2005: 199, 200).

1.7. Bireysel Kariyer Yönetiminin Önemi ve Faydaları

Psikolojik açıdan sağlıklı bireyler, potansiyel olarak gelişip serpildikçe kendini gerçekleştirme güdüsünün doğrultusunda kariyerlerini geliştirme ve yükseltme gereksinimi duyarlar. Birey açısından bu olgu sağlıklı bir gelişimi simgeler. Ancak, söz konusu sağlıklı gelişim, bireyin kariyerini planlama sürecinde kişisel gerçeklerini gözettiği ve onlara kendine ters düşmeyecek ilkeler ışığında yön verdiği ölçüde devam eder (Kaynak vd., 1998: 230, 231). Bu ilkeler ışığında oluşturulan kariyer planının bireylere sağladığı faydalar şu şekilde açıklanmaktadır (Aytaç, 1997: 171):

- Örgüt içinde bireye terfi olanaklarını gösterir ve terfi etme imkânı sağlar,
- Çalışanların özelliklerinden, yöneticilerin haberdar olmalarını sağlar,
- Bireysel gelişim olanağı sağlar.
- Farklı geçmiş ve eğitimleri olan bireylere kariyer planlama desteği vererek işletme ile özdeşleşmelerini sağlar.
- Örgütsel bağlılığı artırır.
- Bireylere özel konularda da kariyer hedefleri belirleyerek, potansiyel yeteneklerini harekete geçirme olanağı tanır (Ünver, 2005: 33).

Birey, kariyer planlama ile geleceğini kontrol altına alma fırsatını yakalamaktadır. Özellikle başarısızlık duygusu ve zamanın boşa akıp gittiği hissi, bireylerin huzursuzluk duygusu yaşamalarına neden olmaktadır. Her ne sebeple olursa olsun bireyin, iş yaşamında planlama yapması gerekmektedir. Bireyin, özel hayatında uyguladığı planlar iş yaşamında da zorunluluk halini almaktadır. Bireyler, iş yaşamında bir değişiklik yapmaya ve iş değiştirmeye karar verdiklerinde kısa ve uzun vadeli hedeflerini rasyonel bir biçimde belirlemek zorundadırlar. Bu hedefler doğrultusunda birey, öncelikle neyi başarmak istediğini açık bir biçimde ortaya koymalıdır (Özgen vd.,2005: 212).

Bireylerin kariyer gelişimlerini, yalnızca, organizasyon içindeki etkinliklere bağlamayan bireysel eğilimler, günümüzde gitgide yaygınlaşmaktadır. Bireylerin sahip olduğu deneyim ve yetenek, organizasyonlarda yükselmek için önemli bir parametre olarak görülmektedir. Bireyler yaşamlarının ortalarına kadar veya daha sonraları çeşitli nedenlere bağlı olarak kariyerlerini göreceli olarak değiştirebilirler. Ancak bireyler, kişisel kariyer sorumluluklarını yüklenerek kendi kendilerine doğruyu bulabilmek için nadiren radikal değişiklikler yapmaktadırlar. Çoğunlukla bireylerin yaptıkları şey bir değerlendirme sürecidir. Bir başka ifadeyle bireyler, genellikle mevcut işlerine farklı açılardan yaklaşarak bireysel gelişme olanaklarını aramaktadır (Anafarta, 2001: 5).

Bireyleri kariyer yaşamına hazırlayan eğitim süresince başarılı olabilmeleri ve doğru seçimler yapabilmeleri için erken yaşlardan itibaren kariyer planlama ve gelişim hizmetlerinin başlatılması, önemli bir konudur. Örgütlerin konuyla ilgili hizmetleri ve etkinliği incelendiğinde birçoğunun yapılandırılmış, bilinçli ve uzun dönemli çabalardan çok; programsız ve kısa vadeli çözümlerle bu hizmetleri yürüttükleri görülmektedir. Bu durum ise, mikro düzeyde bireysel yaşamın daha etkin kullanılması kadar, makro boyutta eğitime ayrılan bütçe ve kaynakların tasarrufunu da etkilemektedir (Yaylacı, 2007: 124).

1.8. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

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

1.8.1. Sosyal (Çevresel) Faktörler

Kariyer seçimini etkileyen unsurlardan birisi bireyin sosyal geçmişi'dir. 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).

1.8.2. Psikolojik (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 ilkelerde 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.

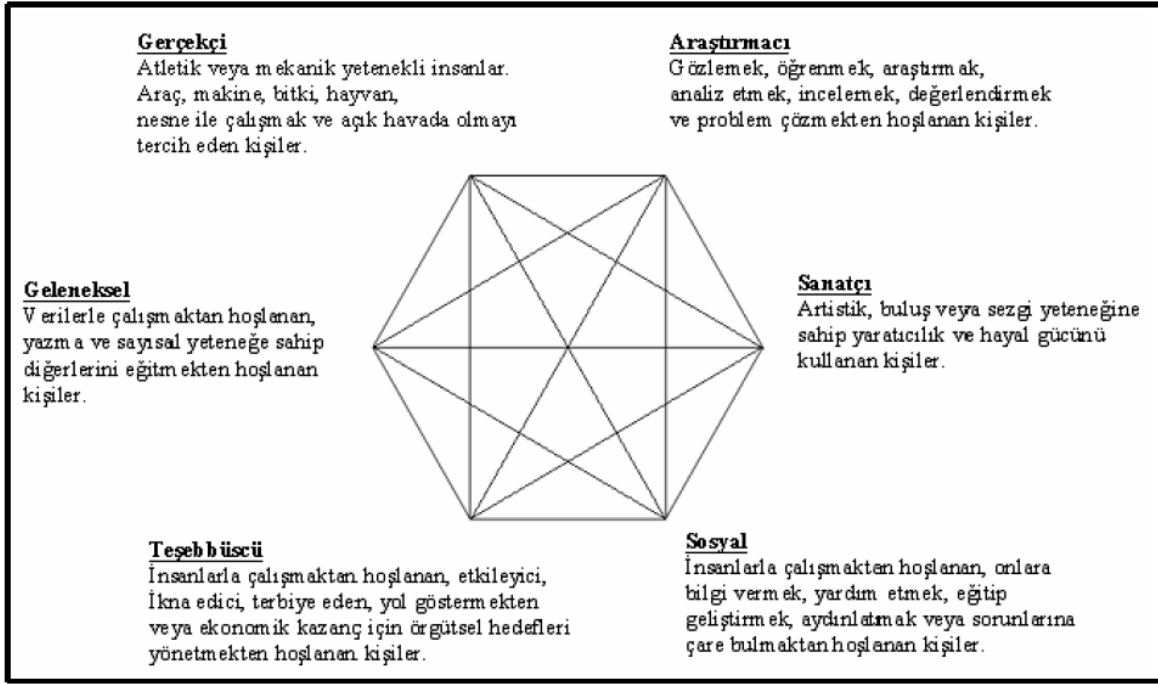
Bireylerin kişisel özellikleri ve kariyer seçimi hakkında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardan bazıları şunlardır:

1.8.2.1 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. İkinci olarak, kişilikleriyle uygun işlerde çalışanlar, uygun olmayan işlerde çalışanlara göre daha başarılı ve daha mutludurlar. Diğer özellik ise insanlar arasında doğuştan gelen kişilik farklılıkları mesleki ilgilerini de belirlemektedir savıdır (Aytaç, 2005:97).

Holland altı kişilik tipi ve bunların mesleki eğiliminden bahsetmektedir. 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, köseler 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 Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2 Holland'ın Mesleki Tercih Şeması

1.8.2.2 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 basaklarının 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 işlevsel beceri
- Yönetimsel beceri
- Güvenlik-istikrar
- Yaratıcılık
- Otonomi-bağımsızlık

1.8.2.3 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
- Duygu- sezgi
- Düşünme- hissetme
- Hüküm verme- algılama

1.9. Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar

Bu bölümde kariyer yolculuğunda karşılaşılan sorunlar incelenecektir. Bu sorunlar kariyer dönemi sorunları ve kariyerde özel sorunlar olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

1.9.1. 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 üçe ayrılmaktadır.

1.9.1.1 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 ümitlerle planladığı kariyer hedeflerine varamayacağını hissedebilecektir. Bu durum kişi açısından tam bir hüsrana uğramak olarak adlandırılabilir. Bu dönemde işe başlamasından sonra gerçekleştiremediği planları, kendisinde kariyer şoku sendromu olarak ortaya çıkarır (Aytaç, 2005:277).

Özellikle işsizlik oranının yüksek olduğu ülkemizde 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).

1.9.1.2 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.

1.9.1.2.1 Kariyer Düzleşmesi (Platosu)

Kariyer düzleşmesi (platosu) kişinin kariyerinin herhangi bir aşamasında terfi olanaklarının geçici ya da kalıcı olarak azalması durumunda görülmektedir. Kariyer düzleşmesi kavramı, bireyin daha fazla yükselme olasılığı bulunmamasını 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 (Okakin, 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 yas 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).

1.9.2. Kariyerde Özel 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.

1.9.2.1 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 kadınların 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 kadın üst düzey yönetici sayısının 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 yansıması 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 hâkim 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).

1.9.2.2 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 anlam da

ikinci bir gelire sahip olarak gereksinimlerini karşılamak istemelerinden ortaya çıkmıştır. (Okakın, 2008:145).

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 performans, iş devamsızlığa, iş sadakatinden taviz vermeye yol açmaktadır. Böyle bir sakınca, bireylerin kariyer ilerlemelerinde başarısızlık nedenidir (Şimşek vd, 2004:196).

1.9.2.3 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 gelirlili ve çift kariyerli eşlerin sayısının da artmasına yol açmıştır. Çift gelirlili 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 gelirlili ailenin özel bir biçimidir. Her iki eş de kariyer sahibidir ve kariyerine bağlılıkları güçlüdür. Çift kariyerli aileler çift gelirlili 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
- Aynı işletmede farklı kariyerleri izleyen eşler
- Farklı işletmede farklı kariyeri izleyen eşler
- Farklı işletmelerde aynı kariyeri izleyen 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).

1.9.2.4 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 engelleyerek, iş tatmini ve motivasyonu artıracaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI, MOTİVASYON KURAMLARI ve MOTİVASYON ARAÇLARI

Bu başlık altına motivasyon kavramı, kökeni, tanımı ve motivasyon süreci kapsamlı olarak işlenecektir.

2.1. Motivasyon Kökeni ve Tanımı

Motivasyon kelimesi güdüleme olarak bilinmekle birlikte dilimizde tam anlamıyla bir karşılığı bulunmamaktadır. Motivasyon kavramı Fransızca ve İngilizce olan motive kelimesinden türetilmiştir. Bireyin davranışlarıyla ilgili bir anlam taşıyan motivasyon kelimesi köken olarak Latince'dir ve movere kelimesinden gelmektedir. Etki altına almak, teşvik etmek, harekete geçirmek vb. gibi anlamlara sahiptir. Kişinin belirli bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla hedefe yönelik gösterdiği davranışlar olarak tanımlanabilir (Pekel, 2001: 7).

2.1.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon teriminin kökeninde çalışanların sahip olduğu yeteneği ve bilgiyi işine tam anlamıyla yansıtabilmesi için, işletme tarafından uygun ortam ve koşulların oluşturulması teması vardır. Motivasyon kaynağının temelini; çalışanı işletme için daha yararlı bir kişi yapmak adına uygulanabilecek davranışlar oluşturur. Bir kişiyi ya da bir grubu belli bir hedefe doğru sürekli şekilde harekete geçirmek adına verilen bütün çabalar motivasyonun tanımını oluşturur. Kişilerin davranışlarının altında genellikle bir neden-sonuç ilişkisi vardır. Neden konusunu istekler, inançlar, ihtiyaçlar ya da dürtüler gibi konular oluşturur. Bu konuları gerçekleştirmek üzere kişinin kendi arzu ve isteğiyle hareket etmesi, kişinin hedeflediği sonuca motive olması şeklinde tanımlanır (Koçel, 2005: 633).

Motivasyon, gerekli olanı gidermek için yapılan davranışları tetikleyen bir kuvvettir. Bu kuvvet negatif ya da pozitif olabilir. Bu motivasyon sağlama bakımından bir değişime sebep olmaz (Kim, 2005: 13). Bir diğer motivasyon tanımı ise şöyledir; Birey hedefleri ile örgütün hedeflerinin ortak çıkarlara sahip olması ve bireyin örgüt için gösterdiği çabada istekli olma durumu (Pekel, 2001: 7).

Motivasyon kavramının Türkçe karşılığı saik, güdü veya harekete geçirici olarak tanımlanabilir. Motive olmak; harekete geçirici, olumlu yöne yöneltici ve hareketi sürdürücü

üç özelliğe sahip bir güçtür. Motive kelimesinden türetilmiş güdüleme kavramı ise bir kişiyi ya da bir grubu bir hedefe doğru sürekli bir şekilde harekete geçirmek için sarf edilen çabaların tümüdür (Eren, 2000: 12).

Motivasyon, kişilerdeki içsel enerjinin sabit hedeflere yönelik harekete geçirilmesi için gerekli aktivasyon materyalidir. Ayrıca motivasyon çalışanları örgüt içerisinde verimli hale getirme ve verimli oldukça kişisel hedeflere ulaşılacağına inandırma sürecidir (Düren, 2000: 104).

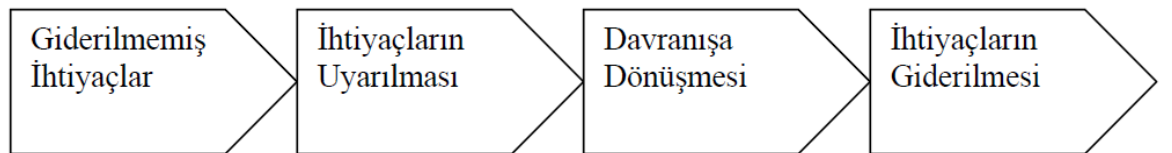
Literatürdeki motivasyon tanımları incelendiğinde, öncelikle insanın ihtiyaçlarına vurgu yapılmaktadır. Daha sonra kişinin ihtiyacını karşılama amacıyla örgüte hizmet etme durumu göze çarpmaktadır (Pekel, 2001:4).

2.1.2. Motivasyon Süreci

Kişi, fizyolojik ve psikolojik yapısı ile bir bütün oluşturur. Bu bütün yapı bir dengede olmak ister ve her zaman kendini dengede tutmak için uğraşır. Organizmanın herhangi bir gereksinimi ortaya çıktığında denge durumu korunamamaktadır. Dengenin tekrardan sağlanması için ihtiyacın ortadan kaldırılması gerekmektedir. İnsanın dengeyi sağlamak için uğraştığı bu tarz durumlarda, insan davranışı anlamada motivasyon önemli bir süreçtir. Motivasyon süreci üç aşamalı olarak ele alınmaktadır;

- Kişinin bir eksiklik ya da ihtiyaç hissetmesi doğrultusunda davranışının tetiklenmesi ve kendisine hedefler belirlemesi.
- Kişi zihninde oluşturduğu hedef ve düşüncelere ulaşmak için hedefe yönelik davranışlarda bulunur.
- Hedefe ulaşılır ve ihtiyaçlar giderilir.

Motivasyon süreci Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 3 Motivasyon Süreci

Motivasyon, çoğunlukla hedef odaklı davranışlar ile bağlantılı bir süreçtir. Kişinin harekete geçirilmesi ya da bir amaca yönelmesi anlamını taşır. Motivasyon süreci insanın denge halinde kalma isteğinin bir dışı vurumudur. Kişi kendini tatmin etmek amacıyla bazı şeylere ihtiyaç duyar ve bunları elde etme güdüsüyle motivasyon sürecini tetikler. Amaç istenilen ve hedeflenen ihtiyacın giderilmesidir. Bu yönde davranışlar gerçekleştirilecektir. Bir ihtiyaç durumu olmadığı durumlarda motivasyon duygusu tetiklenmez. Motivasyon sürecini anlamada ihtiyaçlar, dürtüler ve özendirici uyarıcılar arasındaki ilişkiler ve anlamları çok önemlidir. Bu süreci anlamak amacıyla bir süre kuram geliştirilmiştir (Can, 1999: 173).

2.2. Motivasyon Kuramları

Sanayi devriminden sonra artan seri üretim imkânları ve otomatikleşme birçok işletmenin kurulmasına sebep olmuştur. Bu işletmelerdeki iş bölümü, uzmanlaşma ve işverenin para kazanmasına odaklı yapı çalışanlarda isteksizlik uyandırmaya başlamıştır. Bu durum karşısında bilim adamları çeşitli araştırmalar yapmaya başlamışlar ve çalışanların davranışlarını birçok açıdan ele almışlardır. Araştırmalar sonucunda iki temel motivasyon ögesi olan ekonomik ve psiko-sosyal güdüler farklı motivasyon teorilerinin bulunmasını sağlamıştır.

2.2.1. Kapsam Kuramları

Bu isim altında toplanan kuramlar, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bu bölümde en çok bilinen dört kuram incelenecektir.

2.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon kuramları arasında en çok bilineni Abraham Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımıdır. Bu kuramın iki temel varsayımı mevcuttur. Bunlardan ilki kişinin gösterdiği her davranışın, sahip olduğu belirli ihtiyaçları karşılamak için olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için farklı yönlerde belirli davranışlar sergiler. Dolayısıyla ihtiyaçlar kişinin davranışlarını belirleyen önemli bir faktördür (Koçel, 2015: 612).

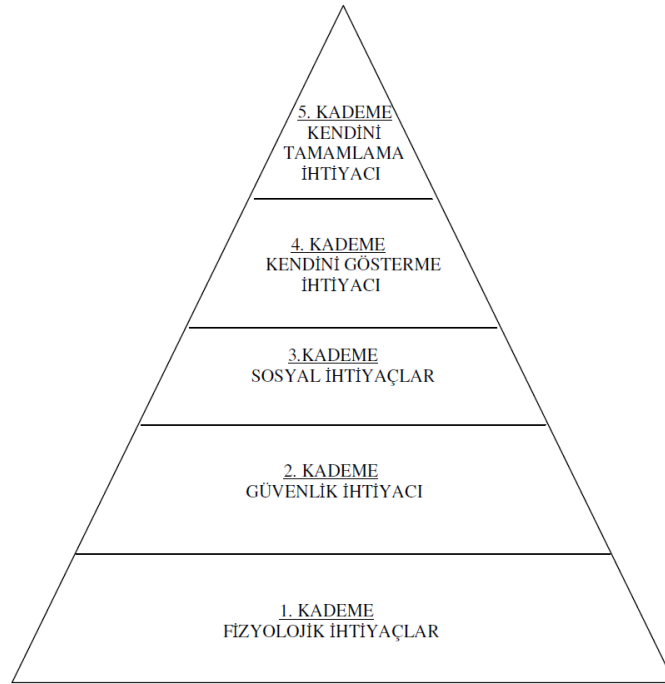
Kuramın ikinci varsayımı yukarıda söz edilen ihtiyaçların sıralanışı ile ilgilidir. Bu varsayıma göre birey, belirli bir hiyerarşi gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilmiş

bir ihtiyaç kişiyi o bir üst sıradaki ihtiyaca yönelik davranışlarda bulunmaya sevk eder (Koçel, 2015: 613).

Bu kurama göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. İlk grup en ilkel ve en alt düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yukarıdaki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi sırasıyla şöyledir:

- Fizyolojik ihtiyaçlar: Yemek yeme, uyku, su içme, seks vb
- Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma
- Sosyal İhtiyaçlar: Bir gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk
- Kendini Gösterme İhtiyacı: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma
- Kendini Tamamlama İhtiyacı: Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık

Şekil 4'te Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi gösterilmektedir.

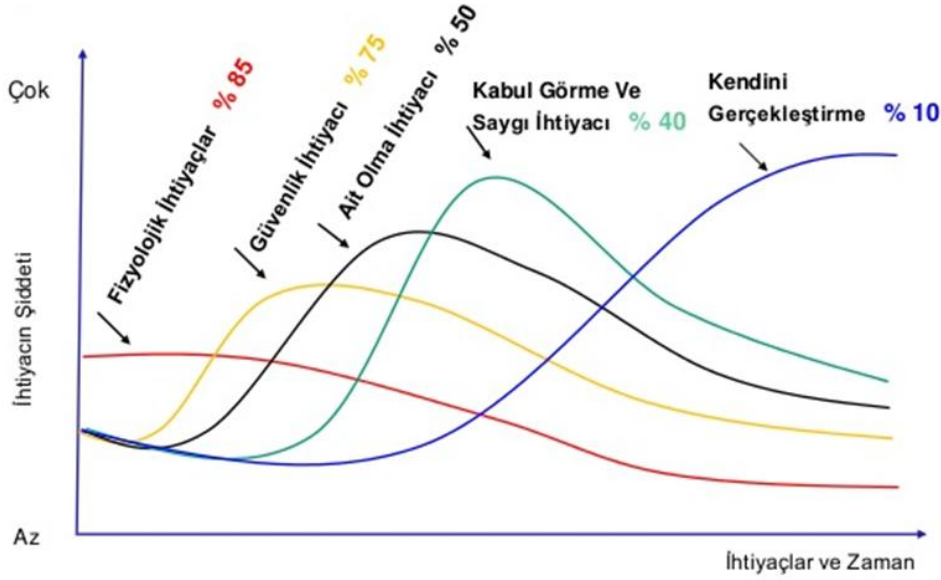


Şekil 4 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini, genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur. Yani, herkesin, aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevk edilecektir. Nitekim Maslow da ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendini gösterme

ihtiyacının %40'nı ve kendini tamamlama ihtiyacının ise ancak %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür (Koçel, 2015: 613).

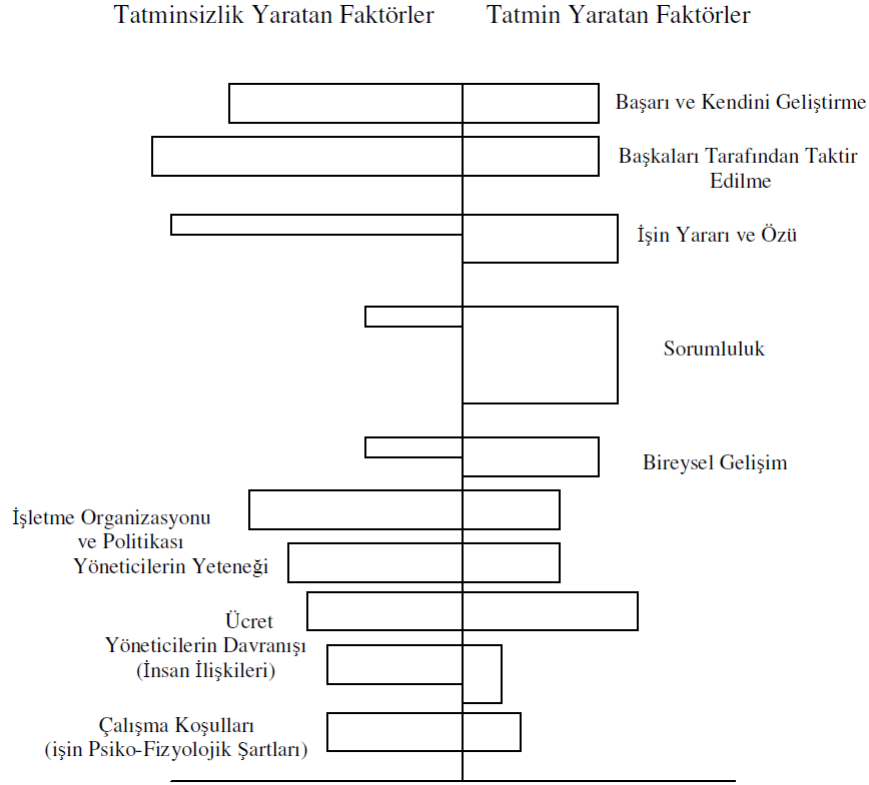
Öte yandan bu ihtiyaçların kesin sınırlarla birbirinden ayrılmadığını da belirtmek gerekir. İhtiyaçlar arasında Şekil 5'de gösterildiği üzere ortak alanlar vardır.



Şekil 5 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki Ortak Alanların Grafikselsel Gösterimi

2.2.1.2. Motive Edici ve Hijyen Faktörler Kuramı

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen bu kuram, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra en çok bilinen motivasyon kuramıdır. Bu kuram Herzberg'in 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yapmış olduğu bir araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu araştırma basit bir soru üzerine oluşturulmuştur: "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı açıklayınız." Araştırma verileri incelendiğinde araştırma konusu olanların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken iş ile direkt ilgili olan, işin kendisi, başarıma, sorumluluk vb. kavramları kullanmış oldukları görülmüştür. Aynı şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettikleri durumları anlatırlarken de iş ile ilgili olmakla beraber işin dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, nezaket vb. kavramları kullanmışlardır. Herzberg'in anketi Şekil 6'da gösterilmiştir (Koçel, 2015: 615).



Şekil 6 Fredrick Herzberg'in Anket Sonuçları

Bunun üzerine Herzberg bu kavram ve terimleri iki grupta toplanmıştır. Birinci grup Motive Edici Faktörler adı altında toplanmış olup, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkânları, statü, başarıma ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, bireye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive ettiği belirtilen faktörler olarak kabul edilmiştir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması, motivasyon derecesini düşürmekle sonuçlanacaktır (Koçel, 2015: 615).

İkinci grup faktörler ise Hijyen Faktörleri adı altında toplanmıştır. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, uygulanan nezaket tarzı gibi faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Bunlar kişinin motive olabileceği, motivasyonu için gerekli asgari koşulları ifade etmektedir. Bunların mevcut olması, bireyi motive etmez, sadece bireyin motivasyonu için uygun ortamın olduğunu gösterir. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse, bireyin motivasyonu söz konusu olmayacaktır. Motivasyon ancak, bu hijyen faktörlerinin mevcut olduğu bir ortamda ilaveten yukarıda sözü edilen motive edici faktörlerin olması halinde mümkündür. (Koçel, 2015: 616).

2.2.1.3. Üç Güdü Kuramı

Dr. McClelland tarafından geliştirilen bu kurama göre kişi üç grup ihtiyaın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar:

- İlişki kurma ihtiyaı
- G kazanma ihtiyaı
- Başarma ihtiyaı

İlişki kurma ihtiyaı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyaı kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir.

G kazanma ihtiyaı kuvvetli olan bir kişi ise kendisine, g ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.

Başarı gösterme ihtiyaı kuvvetli olan bir kişi ise kendisine, ulaşılması g ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçerek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir (Koçel, 2015: 617).

2.2.1.4. Var Olma-İlişki Kurma-Gelişme İhtiyaçları Kuramı

Bu kuram Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiştir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına çok benzemektedir. Fakat daha basite indirgenmiş halidir. İhtiyaçlar yine bir hiyerarşik düzen içerisindedir. nce alt düzeydeki gereksinimler karşılanır ve daha sonrasında üst düzeydekilere geçilir. Bu yaklaşım aynı zamanda ERG kuramı olarak da bilinir. Bu isim Alderfer'in belirlediği ihtiyaçların İngilizce baş harflerinden gelmektedir (Koçel, 2015: 619). Alderfer'e göre belirlenen ihtiyaçlar şu şekildedir:

- Varolma (Existence) ihtiyaı
- Aidiyet – ilişki kurma ihtiyaı (Relatedness) ihtiyaı
- Gelişme (Growth) ihtiyaı

2.2.2. Süreç Kuramları

Bu kuramlar davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan kuramlardır (Taştan, 2005: 156). Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç kuramlarının cevaplamaya çalıştığı temel sorudur (Koçel, 2003: 644). Süreç kuramları

kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini de dikkate alarak farklı kişilerin değişik görüş ve değer yargılarına sahip olduklarını, ancak hepsinde davranışı harekete geçiren güdüleme sürecinin aynı olduğunu savunmuşlardır (Dinçer ve Fidan, 1996: 312).

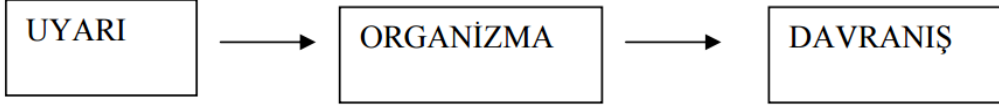
Bu kuramlara göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktörde kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Koçel, 2003: 644). Bu kuramların en çok bilinenlerinden 5 tanesini ele alacağız.

2.2.2.1. Skinner'in Sonuçsal Şartlandırma Kuramı

Sonuçsal şartlandırma kuramının temeli, davranışı etkileyen dış etmenlere dayanmaktadır. Bu yaklaşımın ana düşüncesinde göre davranış, sonuçlarının (ödül ve ceza) bir fonksiyonudur. İnsanlar ödüllendirme olasılığının arttığı, buna karşılık cezalandırma olasılığının azaldığı tarzda davranma eğilimindedirler. Bu davranış prensipleri, farklı yaşlardaki insanlar ve kedi, köpek, güvercin, fare, maymun gibi çeşitli hayvanlarla yapılan deneysel araştırma bulgularıyla desteklenmiştir (Tınaz 2000:33).

Sonuçsal Şartlandırma kuramı, Pavlov ve Skinner adlı düşünürler tarafından ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Disiplinler arası bir çalışma alanı yönetim, psikolojiden aldığı özel faktörlerden birisi de şartlanma kavramıdır. Pavlov ve Skinner hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırmalar ve incelemelerde belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edecek, eğer acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyecektir. Mantığı bu olan sonuçsal şartlandırma kuramının esası kısaca asıl olan davranışlardan ibarettir. Kişinin iç dünyası ve duygu yönü büyük önem taşımamaktadır. Önemli olan onun ne yaptığıdır. İkinci önemli olan görüş, davranışların dış etkiler nedeniyle oluştuğudur. Bu nedenle, bir kimsenin fonksiyonlarını uyguladığı çevreyi değiştirmek yoluyla kişinin davranışları değiştirilebilir. Buna iş gördürmek üzere şartlandırma denilmektedir. Yapılması istenen iş için ödül koymak, istenmeyen iş için de ceza koymak veya dikkate almamak yoluyla bir kimse veya bir grup başkalarının isteklerini belirtir yöne etkileyebilir (Taşbaş 1998:31).

Şartlandırma kuramının birincisi klasik şartlandırma, diğeri ise sonuçsal şartlandırma olarak iki çeşitten oluşmaktadır. Klasik şartlandırma, Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. bu tip şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu durum Şekil 7'de gösterilmektedir:



Şekil 7 Klasik Şartlandırma

Örneğin, Pavlov'un deneylerinde olduğu gibi, köpeğe yemek verirken (uyarı) çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin yemek yeme davranışını göstermesine sebep olmaktadır. Bu şartlandırmada ağırlık noktası uyarıların davranışları etkilemesi üzerindedir (Koçel 2001: 157).

Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma (edimsel şartlandırma, operant şartlandırma)dır. Sonuçsal şartlandırma, klasik şartlandırmadan farklı olarak içgüdüsel refleksler yerine gönüllü tepkilere dayanmaktadır. Skinner, insan davranışlarının insanın içinden gelen dürtülerle değil, çevre tarafından belirlendiğini, bu nedenle insanın çevresindeki ödüllendiricilerin değiştirilmesiyle güdülenmenin sağlanabileceğini ileri sürmektedir. Eğer davranışlar çevre tarafından benimseniyorsa ve ödüllendiriliyorsa bu davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ya da cezalandırdığı davranışlar ise tekrarlanmamaktadır. Sonuçsal şartlandırma, davranışın sonuçlarıyla kontrol edilmektedir. Bu durumda belirli davranışları ortaya çıkarmak ve tekrarlanmalarını sağlamak için bazı yöntemler uygulanabilir. Bunlar:

- Olumlu Pekiştirme Olasılığı: Arzu edilen bir davranış yapıldığında, olumlu pekiştirici uyarının verilmesidir. Bir çalışanın, yapmış olduğu başarılı bir işten dolayı kutlanması, olumlu pekiştirme olasılığına verilebilecek bir örnektir. Olumlu pekiştirme olasılıkları, bir davranışın yapılma olasılıklarını artırmaktadır.
- Cezalandırma Olasılığı: arzu edilmeyen bir davranışın yapılması halinde, hoş olmayan bir uyarıcının (cezanın) verilmesidir. İşine geç kalmayı alışkanlık edinmiş bir çalışanın ücretinde kesinti yapılması gibi. Cezalandırma, gelecekte o davranışın yapılması olasılığını azaltacaktır. Ancak öğrenme kuramcıları, cezalandırmanın, davranışın değiştirilmesinde çok etkili bir yöntem olmadığını ileri sürmektedir.
- Kaçma Olasılığı: Arzu edinilen bir davranışın yapıldığında, hoş olmayan bir uyarıcının ortadan kaldırılmasıdır. Hoş olmayan uyarıcı bireyin çevresinde hâlihazırda mevcut bir uyarıcıdır. Birey olumsuz pekiştiriciyi ortadan kaldırmak için bir davranışta bulunmak

zorundadır. Örneğin; devamlı söylenip şikâyet eden bir amiri susturmak için bir raporu tamamlamak gibi.

- Kaçınma Olasılığı: Hoş olmayan bir sonuçtan kaçınmak için belli bir davranışın yapılmasıdır. Davranış yapılmadığı takdirde hoş olmayan sonuç yaşanacaktır. Yağmurdan ıslanmamak için şemsiye almak.

- Sönme Olasılığı: Bir davranışın pekiştirilmemesini ifade etmektedir. Bireyin yapmış olduğu davranış pekiştirilmez. Bir yöneticinin çalışanın iyi performansını fark etmemesi buna örnektir.

Sonuçsal şartlandırmanın, bir motivasyon aracı olarak kullanılabilmesi için şunlar gereklidir. Eğer personelin davranışı örgüt açısından arzu edilen bir davranış ise, yönetici personelin bu davranışı tekrar göstermesini arzu edecektir. Bu ise ancak bu davranışın ödüllendirilmesi(etki kanunu) ile mümkün olacaktır. Dolayısıyla örgüt açısından arzu edilen davranışlar ödüllendirilirse bunların tekrarlanma olasılığı yükseltilmiş olacaktır. Eğer davranışlar, örgüt tarafından “arzu edilmeyen” davranışlar ise, yönetici bu tür davranışların tekrarlanmasını istemeyecektir. Dolayısıyla bu tür davranışlar cezalandırılırsa(etki kanunu), bunların tekrarlanma olasılığı azaltılmış olacaktır. Yani ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır. Sonuçsal şartlandırma kuramını bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir:

- Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir.
- Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.
- Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Çünkü araya girecek uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir (Koçel 2001: 520)

2.2.2.2. Vroom'un Beklentiler Kuramı

Beklentiler kuramı, motivasyonu sağlayan bilişsel durumlara odaklanarak ödüllerin davranışı nasıl yönlendireceğini açıklamaya çalışmaktadır. Teori temelde kişinin davranışının kendisine ödül ya da arzu ettiği bir çıktı olarak döneceğine inanması durumunda motive olacağını söylemektedir. Davranışın sonucunda herhangi bir ödül elde etmemesi durumunda ise, kişi o davranışı göstermeye motive olmamaktadır. Diğer bir ifade ile beklentiler kuramı, belirli sonuçların ifade edilmesi beklentisi ile bu sonuçların gerçekleştirilebilirlik ihtimali ve bu

sonuçlara verilen değerlerle ilgili olmaktadır. Bu teorinin temel önermesi şöyledir: Yalnızca ihtiyaçlar ve istekler, davranışın fonksiyonu değildir. Bunlarla birlikte, sosyal çevre de davranışın bir fonksiyonudur. Daha doğrusu bireyin çevresini algılaması ve davranışlarının biçimi, davranışların temelinde yatan en önemli faktörlerdir (Keser 2006: 37-38).

Vroom'a göre, motivasyon kişinin aradığı değerlerle, belirli bir hareketin bu değerlere yol açma olasılığına ilişkin tahminin çarpımıdır. Bu ilişkiyi aşağıdaki gibi formüle etmek mümkündür:

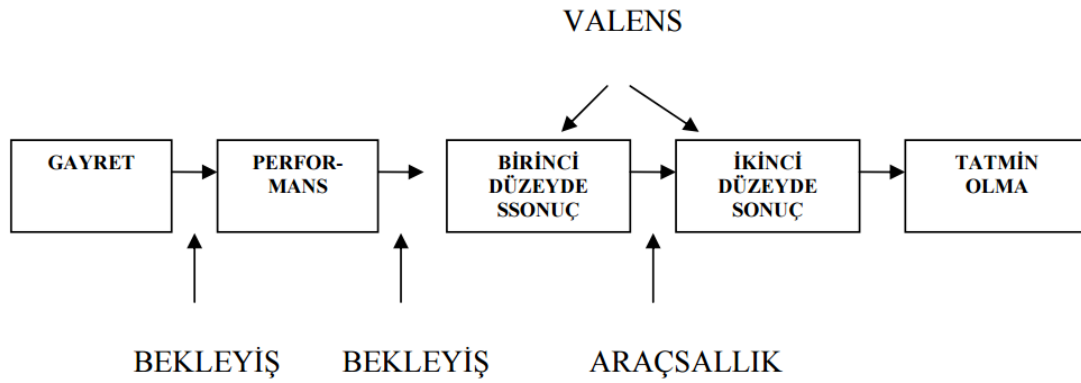
$$\text{Motivasyon} = \text{Arzulama Derecesi} \times \text{Bekleyiş}$$

Bu model üç temel kavramdan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi, Valens'dir. Valens bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödüllü arzulama derecesini belirtmektedir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulmaktadır. Bazıları böyle bir ödülü son derece arzu ederken, bazıları da bu ödüle hiç değer vermemektedir. Hatta başkaları için, böyle bir ödül, uğrunda gayret sarf etmeye değmeyecek bir değeri de ifade etmektedir. Dolayısıyla bu üçüncü grup için valens negatif olmaktadır. Valensi -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de göstermektedir. Netice olarak yüksek valens, kişinin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olmaktadır (Koçel 2001: 520-521).

Bu modelin ikinci temel kavramı bekleyiştir. Bekleyiş, kişinin belirli bir davranışının belirli sonuçları olacağı hususundaki inancının gücünü ifade etmektedir. Yani bekleyiş, iş görenin bir sonucu elde etmesinin, kendisini belli bir sonuca götürme ihtimaline ilişkin yorumunu yansıtmaktadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa, yani bunu bekliyorsa daha fazla gayret sarf edecektir. Bekleyiş bir davranış-sonuç ilişkisi olduğuna göre bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer kişi belirli bir gayret ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş sıfır değerini alacaktır. Diğer durumda şayet davranış-sonuç ilişkisinde kesinlik varsa, o zaman bekleyiş değeri 1 olmaktadır. Örneğin yaşlı biri için ücret dışında ileride elde edilecek emekli maaşı büyük bir öneme sahipken, genç ve çalışma hayatına henüz atılmış biri için emekli aylığı cezp edici olmadığı için bu konudaki istek ve arzusu önemsiz konumdadır (Gülhan 1994: 24).

Modelin üçüncü kavramı ise, araçsallık kavramıdır. Araçsallık, kişinin belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebildiğini açıklamaktadır. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilmektedir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmektedir.

Birinci kademe sonuçlar, kişinin maaşını artırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılabilir amaçları gerçekleştirilmede bir araç olmaktadır. Bu örnekteki maaş aslında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. Yoksa tek başına yüksek bir maaşın bir anlamı yoktur. İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu sübjektif olasılığı ifade etmektedir. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir (Koçel 2001: 521). Bu durum aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:



Şekil 8 Vroom Motivasyon Modeli

Yöneticinin davranışlarının işletme amaç ve stratejileri doğrultusunda yönlendirebilmesi için ileriye dönük beklentilerin olumlu olması gerekmektedir. Yöneticinin istediği statüye, ödüle ulaşmasına olanak verilmesi halinde motivasyon fazla olacak, bu da onun daha verimli ve etkin çalışmasına olanak verecektir. Yöneticilerin gelecekle ilgili düşünceleri, beklentileri psikolojik durumuna göre değişebilecektir. Bu nedenle yöneticiyi olumlu yönde etkileyecek bir çalışma ortamı yaratılmalı ve yönetici işletme amaçlarını gerçekleştirebilecek şekilde motive edilmelidir (Koçel 2001: 521).

2.2.2.3 Porter-Lawler Ümit Kuramı

Bu motivasyon modelini, Lawler ve Porter isimli düşünürler Vroom'un kuramını bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirmişlerdir. Diğer bir deyimle kurama onu güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlardır. Bu katkılardan birincisi, kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Diğer bir ifade ile birey kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese etmekte ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını algıladığı zaman doyumluluğu önemli ölçüde olumsuz biçimde etkilenmektedir. İkinci olarak

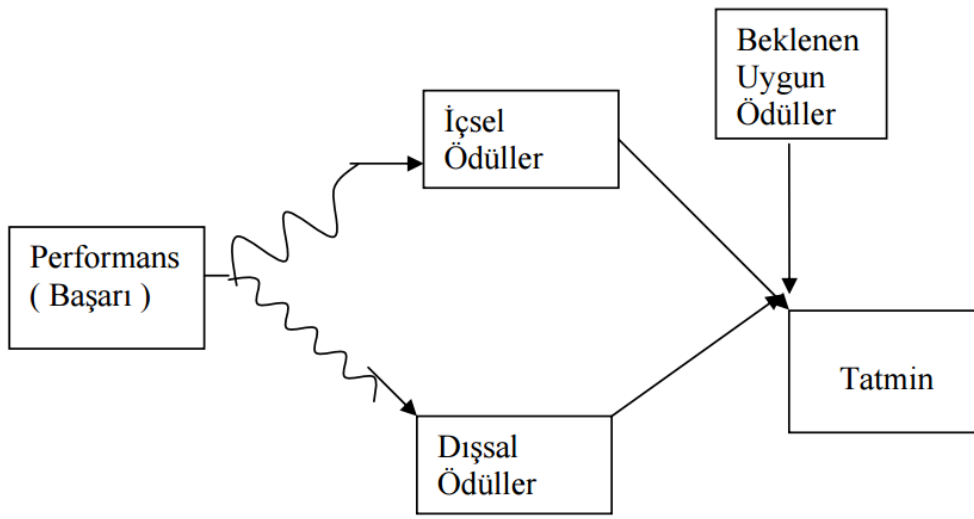
ise, örgütlerde iş görenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğu, bunun da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediğini ileri sürmektedirler. İşgörenin içinde çalıştığı örgütte görev tanımları yapılmış, yetki ve sorumluluklar belirlenmişse bu takdirde başarıyı ve güdülemeyi etkileyecek rol çatışmalarına rastlanabilmektedir. O halde olumlu bir örgütsel yapı ve plan güdülemeyi kolaylaştırmaktadır (Koçel 2001: 525).

Porter ve Lawler'in geliştirdiği bu motivasyon modeli, ödüllerin tatmine yol açtığı ve performansın bazen ödüllere götürdüğü varsayımına dayanmaktadır. Bu nedenle Porter ve Lawler tatmin ile performansın bir başka değişken ile yani, ödüller ile bağlandığını varsaymaktadırlar. Porter ve Lawler iyi performansın ödüllere yol açtığını, bunun da şekil 9'da gösterildiği gibi tatmin sağladığını görmektedirler. Bu kavram tatmin olma sonucu performansın oluşturduğu şekildeki neoklasik görüşün tamamen tersi konumundadır (Koçel 2001: 525).

Model ile ödül sağlayan performans gösterilmektedir. Porter ve Lawler iki tür içsel ve dışsal ödülü birbirinden ayırmaktadırlar. İçsel ödüller, bir kimseye yaptığı iyi performans dolayısıyla kişinin kendisi tarafından verilmektedir. Bu ödüller, başarı duygularını ve Maslow tarafından tanımlanmış olan üst düzey gereksinimlerinin karşılanmasını kapsamaktadır. Şekilde içsel ödüller ile performans yarım dalgalı bir çizgi ile birleştirilmektedir. Porter ve Lawler iş yapısının ancak bir kimseye iyi bir iş başarmış olma duygusunu verebilecek kadar değişken ve güç olduğu söylemiştir. Bu nedenle çalışan kimsenin kendi kendisini ödüllendirebildiği hallerde içsel ödüllerin iyi performans ile direkt ilişkili olabileceğine inandıkları için şekilde içsel ödüller ile performansı yarı dalgalı bir çizgi ile birleştirilmektedir. Dışsal ödüller organizasyon tarafından verilir ve esas itibariyle aşağı kademe gereksinimleri karşılamaktadırlar. Bu gruptaki ödüller ücret, terfi, statü ve iş güvenliği gibi konuları içermektedir. Porter ve Lawler, dışsal ödüllerin performans ile zayıf bir bağlantısı olduğu görüşündedirler. Bu görüşlerini şekilde tam dalgalı bir çizgi ile göstermektedirler. Bu zaman zaman dışsal ödüllerin performans ile ilişkisi olmadığı anlamına gelmektedir. Şu noktanın belirtilmesi gerekir ki, bir şeyin bir kimse tarafından ödül olarak düşünülebilmesi için o kimsenin o ödüle olumlu yönden değer vermesi gerekmektedir. Aksi halde bu ödül olarak düşünülememektedir (Koçel 2001: 525).

Şekil 9'da gerek içsel, gerekse dışsal ödüller, kişi tarafından umulan uygun ödüller aracılığı ile dolaylı olarak tatmine bağlanmaktadır. Bu değişken bir kimsenin yaptığı iş sonucu kendi kanısına göre alması gerektiğine inandığı ödüllerin miktarını gösterir. Bu değişkenin, kişinin

kanısınca organizasyondaki özel pozisyona göre saptanması gereken ödül miktarını kapsayabilecek şekilde genişletebilmesi de mümkündür. Bu nedenle, Porter ve Lawler tatmin unsurunu bir noksanlık ölçüsü olarak kabul etmektedirler. Tatmin, kişi tarafından uygun olarak beklenen ödül ile fiilen alınan ödül arasındaki fark yoluyla saptanmaktadır. Eğer fiilen ulaşılan ödül beklenilenden daha büyük veya fazla ise, o zaman “tatmin” olma durumu ortaya çıkmaktadır. Aksi durumda ise tatmin olmama hali doğmaktadır. Kişinin tatmin olmasının veya olmamasının derecesi fiil ödül ile beklenen ödül arasındaki farkın büyüklüğüne bağlı olmaktadır (Hicks 1981: 230-231).



Şekil 9 Porter ve Lawler'in Kuramsal Modeli

Organizasyonun etkisine rağmen iş görenin motivasyonu ile ilgili sorumluluğun büyük bir kısmı çalışan bireye bağlı olmaktadır. Bu nedenle, çalışan bireyin motivasyonu veya tatmin duyması, o kimsenin performansına bağlı durumdadır. Çünkü performans o kimsenin ödüllere verdiği değer; çabanın ödül ile sonuçlanması olasılığı; kişinin sarf ettiği gayret; sahip bulunduğu yetenek ve nitelikler ve kendisine düşen işlerle ilgili düşünceler yoluyla büyük çapta etkilenmektedir. Porter ve Lawler hazırladıkları bu modelin motivasyon alanındaki kesin ve son söz olduğu veya kişinin iş tutumu ile performansı arasındaki ilişkileri tümüyle açıkladığı iddiasında değildirlere. Onların amacı bazı önemli değişkenleri ve bunlar arasında var olduğuna inandıkları ilişkileri göstermektir (Hicks 1981: 230-231).

2.2.2.4 Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams adlı düşünür, ABD'nin General Electric işletmesinde güdüleme konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunarak ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik

etmek bakımından çok önemli olduğuna işaret etmektedir. Adams incelemelerde bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Bu karşılaştırmada bireyler kendilerinin örgüte sundukları girdiler veya değerler olarak; emekleri, zekâları, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarılarını göstermektedir. Buna karşılık örgütten sağladıkları ödüller olarak; ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler gibi sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme ve benzeri hususlar gelmektedir. Bireyler ödül adaletini belirlemek için bu iki unsurun birbirlerine oranlarını karşılaştırmaktadır. Eğer bir eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik halinin ortaya çıktığı gözlenmektedir. Eğer aradaki fark aleyhine ise işi yavaşlatmakta, lehine ise çok çalışmaya teşvik etmektedir. İşletmede ödül dağıtımında herhangi bir eşitsizlik yoksa bireyin motivasyonu üzerinde bir olumsuzluk görülmecektir (Luthans 1992: 199).

$$\frac{\text{Bireye Verilen Ödüller}}{\text{Bireyin Sunduğu Girdiler}} = \frac{\text{Diğerlerine Verilen Ödüller}}{\text{Diğerlerinin Sunduğu Girdiler}}$$

Şekil 10 Eşitlik Kuramı

Yukarıdaki dengenin bozulması halinde, dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden kişi bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi ödülleri artırma yollarını araştırarak, bunda başarıya ulaşamadığı takdirde ise işletmeye sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır. Bunun yanında, dedikodular ve yıpratma faaliyetlerine girerek diğer kişilerin ödülleri azaltma ya da morallerini bozarak sundukları girdilerin veya değerlerin azalmasına neden olabilecekleri de söz konusudur. Bunlar bireyin kişilik ve etkileme güçlerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Şu halde amaç daima ödül adaletinde eşitlik ve denge aramadır. Davranışlar bu amaca yönelmektedir. Aslında birey kendi oranının diğer bireylerin oranından fazla olduğunu algıladığı hallerde her ne kadar bencil davransa da belirli bir huzursuzluk duyacak ya da mutlaka haksızlığa uğradığının farkına varacak olan çalışma arkadaşlarının kıskançlık ve baskıları altında bulunacaktır. Şu halde birey, kendisi ile diğer çalışma arkadaşları arasında eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığı zaman huzura kavuşmuş

olacaktır. Eğer eşitsizlik devam etmekte ise birey dayanma gücünün sona erdiği noktada örgütten ayrılma kararını verecektir. Birey örgütten ayrılmamak için direnç gösterse de örgüt içindeki sosyal ilişkileri olumsuz şekilde etkilenecek ve olası bir yalnızlığa itilmiş olacaktır (Yaşar 2006: 57-58).

Ödül adaletinde bir denge aramanın esas olduğuna ilişkin görüşler örgütlerdeki, düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların ortaya koyduğu olumsuz etkilerin azaltılması yönünden önemlidir. Ancak, bireylerin algı ve değerlendirme yönünden çok değişik oldukları ve nesnel olmayan biçimde davrandıkları hatırlanacak olursa nesnel bir denge kuramının hayal olduğu sonucuna varılacaktır. Bu nedenlerden dolayı da örgütlerde söz konusu olumsuz duygular ve bunların ortaya çıkardığı çatışmalar önlenememiştir (Yaşar 2006: 57-58).

Bu teoriyi personelini motive etmek için kullanan bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir:

- Bu teörinin ağırlık noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerindedir.
- Eşitlik ve eşitsizlik, personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanmaktadır.
- Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır (Yaşar 2006: 57-58).

2.2.2.5 Edwin Locke'un Amaç Kuramı

Amaç kuramı, 1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Teoriye göre; davranışın temel nedeni bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Bu teoriye göre, her birey kendine ait bir takım amaçlar belirlemekte ve bu amaçlar, onun motivasyon derecesini etkilemektedir. Belirlenen amaçlar, kişiye, yapılması gerekenler ve bu doğrultuda ne kadar çaba gösterilmesi hakkında bilgi vermektedir. Teori ve davranışların nedenlerini, kişilerin bilinçli amaçları olarak görmektedir. Yani kişi kendisine birtakım amaçlar saptamakta ve davranışlarını bu amaçları elde etmeye yönelik olarak gerçekleştirmektedir. Locke, buradan hareketle iş başarısını etkileyen motivasyon kaynağını amaçları özellikleriyle ilişkilendirmiştir. Yüksek motivasyonu sağlamak için amaçların özellikleri şunlar olmalıdır:

- Amaçlar açık ve net olmalı, genel ifade eden amaçlardan kaçınılmalıdır.
- Amaçlar onu gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilebilmeli ve benimsenmelidir.
- Amaçlar iddialı olmalıdır (Keser 2006: 43-44).

Locke; amacın, belirli bir işin nesnesi olduğunu ifade etmektedir. Örneğin; günde 10 km. yol asfaltlamak(iş) veya 10 ton mal üretmek(iş) birer amaçtır. Belirlenmiş amaçlar, zorluk dereceleri ne kadar yüksek olursa olsun o derecede yüksek performans sağlamaktadırlar. Amaç belirlemenin üç özelliği vardır. Belirginlik, güçlük ve yoğunluk. Belirginlik, amacın sayısal ölçü değeridir. Güçlük, amaca ulaşabilme yeterliliğidir. Yoğunluk ise amaca nasıl ulaşılabileceğini belirlemektir. Amaç belirleme beş aşamada gerçekleşmektedir. İlk aşama; imkanlar açısından amaç belirlemeye hazır olmanın anlaşılması devresidir. İkinci aşama; çalışanların iletişim, eğitim, hareket planları yolu ile amaç belirlemeye hazırlanması devresidir. Üçüncü aşama; yöneticilerin ve çalışanların amaçları özelliklerini belirleme ve anlama devresidir. Dördüncü aşama; belirlenen amaçlar için gözden geçirme ve düzeltmelerin yapılma devresidir. Beşinci aşama ise; belirlenmiş amaçların başarıya ulaşma derecelerini kontrol için son bir gözden geçirme devresidir (Keser 2006: 44-45).

Birey motivasyonunda bu teoriyi kullanan yönetici amaçlara göre yönetim biçimini kullanacaktır. Amaçlara göre yönetim, bir organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir (Keser 2006: 44-45).

Çevresel olaylar, biliş, değerlendirme, amaç saptanması, iş başarımı çalışanın beklentilerini etkilemektedir. Kuramın ağırlık noktası ise özendiriciler-amaç-iş başarımı ilişkisi oluşturulmaktadır. Locke ve arkadaşları amacı, bireyin bilinçli olarak yapmaya çalıştığı şey olarak tanımlamışlardır (Keser 2006: 44-45).

Bu kuramda amaç saptamanın hem bilişsel hem de güdüsel etkileri bulunmaktadır. Yapılan araştırma sonuçlarında, özendiriciler ne olursa olsun, bilinçli olarak bir amaç belirleyen bireylerin iş başarımının yüksek olduğu, amaçların çalışanların göstereceği çaba ile yönünü etkileyerek iş başarımı üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Amaçlara ilişkin geri bildirim, iş başarımını artırmaktadır (Keser 2006: 44-45).

2.3. Motivasyon Araçları

Kişileri harekete geçiren kuvvet olarak tanımlanan motivasyonda ana hedef, çalışanların verimli, etkili ve istekli çalışmasını sağlamaktır. Herhangi bir durum karşısında çalışanların motivasyonunun yükseltilmesi ya da harekete geçirilmesi için şirketler çeşitli motivasyon araçları kullanmaktadırlar. Bu araçlar, çalışanların işe olan yaklaşımlarının iyileştirilmesi ve

bunun sürekli kılınması açısından çok önemlidir. Motivasyon araçlarının seçiminde bireysel ve kurumsal farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır. Motivasyon araçları ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel araçlar olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006).

2.3.1. Ekonomik Araçlar

Çalışanların en büyük çalışma sebeplerinden birisi ekonomik temele dayanmaktadır. Kişiler elde ettikleri maddi güç ile kendi yaşam kalitelerini en üst düzeye taşımak isterler. Bu açıdan bakıldığında ekonomik motivasyon araçları önem kazanmaktadır. Bu bölümde ekonomik motivasyon araçları beş alt başlıkta incelenecektir.

2.3.1.1. Ücret

Ekonomik araçlar içerisinde en gözde olanı ücrettir. Çalışanın verdiği emek karşılığı kazandığı maddi güce ücret denir. Bir kişiyi çalıştığı kurumda tutan en önemli faktörlerden birisidir (Akat vd, 1994: 216).

F.W Taylor çalışanı daha iyi çalışmaya motive eden ana parametrelerden birinin yüksek ücret almak olduğunu savunmuştur. Bu savın iki temel dayanağı bulunmaktadır. Birincisi kişinin ihtiyaç duyabileceği ya da isteyebileceği hizmet ve malları temin etme olanağının artmasıdır. Diğer dayanak ise yüksek ücretin kişinin statüsüne yaptığı olumlu katkıdır (Pekel, 2001: 27).

Tatmin edici bir ücret çalışanlara güven vermekte, ait olma ve bağlılık hissini arttırarak çalışanları daha iyi iş yapmaya motive etmektedir. Motivasyonu yukarıda olan bir çalışanın verimliliği artacak ve performansı yükselecektir. Dolayısıyla motivasyon ile ücret arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır. Bunu kanıtlamak adına bilim adamları tarafından yapılan birçok araştırma, ödenen ücret miktarlarının kişinin motivasyonunu etkileyen birincil faktörlerden biri olduğunu göstermiştir (Pekel, 2001: 28).

Örgütlerdeki ücret skalasını belirlemek fazlasıyla önem arz etmektedir. Bunun için göz önünde tutulan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler; çalışanın bilgi, eğitim, beceri ve çalışkanlık düzeyi, yapılan işin risk seviyesi, çalışanın bağlılık ve sadakati şeklinde belirtilmektedir. Örgütlerin dikkat etmesi gereken bir diğer konusu işe çalışan ücretlerindeki artışların adil bir biçimde yapılmasıdır (Pekel, 2001: 28).

İnsanların büyük çoğunluğu yaşamını idame ettirmek amacıyla yeterli bir maaşa sahip olma amacındadır. Bu yüzden kazanılan ücret kişi için en önemli motivasyon aracıdır. Ücretin

işletmelerde özendirici olarak kullanılması iki şekilde olabilmektedir. İlki ücret artış ve azalışıdır. İkincisi ise ücretin ödenme şeklidir (Sapançalı, 1993, s.59).

Yapılan ücret artışları ilk aşamada olumlu sonuç vermektedir. Ancak bu etki sürekli olmayabilir. Bunun iyi değerlendirilmesi gerekir. Ayrıca ücret artışı ile motivasyonun doğru olup olmadığı da bir tartışma konusudur. Sürekli maaş artışına alıştıran çalışanların motive olmak için ücret endeksli olmaya alışması işletmeyi çalışanına ayıracağı ekonomik güç açısından zor durumda bırakabilir (Artan, 1981, s. 132).

2.3.1.2. Primli Ücret

Ekstra çalışma ve çaba sonucu oluşan yüksek kar miktarı ya da faydalar sadece hissedarlara ve üst yönetime giderse, çalışanlar bu durumun adil olmadığına inanmaya başlar. Bu durum isteklerini yitirmelerine, motivasyonlarını kaybetmelerine ve işlerini ihmal etmelerine sebep olur. Şirketler bu problemin önüne geçmek adına, asgari performans üzeri bir başarıyı ödüllendirme yoluna gitmişlerdir. Primli ücret sistemi konusunda çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bazı otoriteler primli ücret sisteminin çalışanın performansına zarar verdiğini savunur. Kısa vadede akıllı bir tutum gibi gözüken bu sistem uzun vadede şirketin gelecek planlarına ters düşmektedir. Özellikle ekip çalışmasını yok etme, düşmanlık hissini ortaya çıkarma, kaliteyi düşürme gibi negatif etkiler görülebilir. Bu tarz negatif yönleri minimize etme kaydıyla primli ücret sistemi çalışan motivasyonun yararlı bir ekonomik araç olabilmektedir. (Pekel, 2001: 29-30).

2.3.1.3. Kâra Katılma

Çalışanların performanslarındaki gelişme ve verimlerdeki artış durumlarında şirketin karını paylaşmaları durumuna kara katılma denir. Kara katılma sistemindeki temel mantık, işletmenin dönem sonu elde ettiği karının bir kısmını çalışanına bırakmasıdır. Çalışanı kara ortak etmek aidiyet duygusunu arttıran ve çalışanın iyi performans göstermesi halinde şirketi daha iyiye yerlere taşıyabileceği ve bu şekilde daha çok fayda elde edebileceğine inandıran bir durumdur. Bu yöntem çok eski ve geçerli bir yoldur. Primli ücret sisteminin aksine kara katılma, takım çalışmasına ve koordinasyona teşvik eden bir yapıdır. Bu aşamada elde edilen karın dağıtımının adil ve tatmin edici olması önemlidir. Aksi takdirde çalışan motivasyonu olumsuz etkilenebilir. Karı paylaşma hızlı büyüyen ve kar marjını sürekli arttıran firmalar için akıllı bir yöntemdir (Pekel, 2001: 30).

2.3.1.4. Ekonomik Ödüller

Yöneticiler çalışanlarından istedikleri katkıyı gördükleri durumlarda çalışanını parasal ödüllerle teşvik etme yoluna gidebilir. Parasal ödüller çalışan ihtiyacını uygun düzenlendiğinde büyük bir motivasyon aracı olmaktadır. Yaratıcı bir fikir, yüksek performans, dikkat çekici bir yenilik, yüksek kalite, düşük kaza oranları ve devamsızlık gibi olumlu unsurlar ekonomik ödüllerin verilmesi için uygun sebeplerdir. Ekonomik ödüllendirme yöntemi sınır bir geçerliliğe sahiptir. Adil ve özenli kullanılmadığı takdirde fayda yerine zarar getirebilir. Günümüzde birçok işletmenin çeşitli biçimlerde ekonomik ödüllendirme araçları bulunmaktadır ve bu araçların çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi yadsınamaz. Ekonomik ödüllendirmelerin çalışanların ihtiyaçları ölçüsünde yeterli miktarda kullanılması doğru olacaktır (Pekel, 2001: 31).

2.3.1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları

Çalışanların işlerine motive olmalarında örgütlerin çalışanlarına her konuda sunmuş oldukları örgütsel desteğin ve yardımların büyük bir önemi bulunmaktadır. Daha iyi koşullarda emekli olma fırsatı, emeklilik sigortası, özel sağlık sigortası, gerekli olduğunda sorunsuz bir şekilde sağlanan ücretli veya ücretsiz izinler, ulaşım, yemek, giyecek, kira, çocuk ve eş yardımları ve diğer örgütlerle kıyaslandığında daha çekici olan benzer unsurlar, çalışanın işinden memnun olmasına ve kendini güvende hissetmesine katkıda bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda çalışanlara sunulan sosyal yardımların ya da kolaylıkların çalışanı motive eden önemli araçlar arasında yer aldığı ortaya çıkmıştır (Wong ve Pang, 2003 , s.551).

Daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararların yanı sıra servis, öğle yemeği, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, giyecek yardımı gibi yardımlar işletmelerin çalışanlarına sunabileceği sosyal yardımlar ya da kolaylıklar içerisinde değerlendirilebilmektedir (Ölçer, 2005, s.3).

Sosyal yardımların amaçlarının ve koşullarının belirlenmesi, bunlardan nasıl yararlanabileceği, bütçeleme yapılması, sorumluluklar vb. parametreler işletmeler tarafından tespit edilmelidir. Her çalışanın farklı ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması ve sosyal yardımların bu doğrultuda özendirici olmasına dikkat edilmelidir. Sosyal yardımlar işletmeler açısından büyük maddi külfetlerdir. Fakat çalışanın motivasyonu ve işine odaklanması adına çok faydalıdır. Çalışanda yaratılan güven hissi performans artışı ile doğru orantılıdır (Pekel, 2001, s.31-32).

2.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Çalışan motivasyonunu sağlama aşamasında bir diğer seçenek de psiko-sosyal araçları kullanmaktır. Psiko-sosyal araçlar çalışanın mutsuz ve stresli olduğu dönemleri aşmada etkili motivasyon artırıcı unsurlardır. Çalışanlar birer ekonomik varlık olma yanında sosyal birer varlık olarak da görülmelidir. Önceden çok önemsenmeyen psiko-sosyal araçlar günümüzde büyük önem arz etmektedir (Keser, 2006, s.167).

Psiko-sosyal araçlar olarak; bağımsız çalışma olanakları, özel yaşama saygı, takdir etme ve işletmenin başarısından sorumlu tutma, sosyal katılım, çevreye uyum, öneri sistemi ve ceza sistemi gibi unsurlar gösterilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.156-164).

2.3.2.1. Bağımsız Çalışma Olanakları

Yapılan bilimsel araştırmalar çalışanın sürekli kontrol ve baskı altında tutulmaktan hoşlanmadığını göstermekte ve bağımsız çalışma imkânına sahip çalışanların motivasyonunun oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Bağımsız çalışma koşulları çalışana özgür bir biçimde işini yapma imkânı vermektedir. Bu özgürlük imkânı; verimi arttırmak, devamsızlığı önlemek, işletme içi huzuru arttırmak, sorumluluk duygusunu geliştirmek ve iş tatminini sağlamak gibi yararlar sağlamaktadır. Bir diğer deyişle çalışan baskı ve stres ortamının negatif etkilerine maruz kalmaksızın çalışabilmektedir. İnsanların çoğu karakterleri açısından inisiyatif kullanma, emir almayı sevmeme gibi özelliklere sahiptir ve karakterlerine aykırı davranışlar gördüklerinde iş ortamından uzaklaşırlar (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003, s.132).

Bağımsız çalışma, işini yaparken kendini özgür hissetme, inisiyatif kullanabilme çalışanların benlik duygularını doyumak açısından önemseddiği bir konudur. Kişi özgürlüğüne sahip olduğu sürece kendini değerli ve grubun bir üyesi gibi hisseder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.156-164).

Birey bir işi tamamladığında, bunu kendi çabalarıyla başardığına inanırken işin sonunun başarısızlıkla neticelenmesi halinde söz konusu neticeyi kendi çabasının bir eksikliği olarak görmelidir. Bireye işinde bağımsızlık verilmesi, ulaştığı başarının ya da başarısızlığın kendi çabasının ve sorumluluğunun bir sonucu olduğunu anlamasını sağlamaktadır. Böylelikle birey işi başarmak için daha fazla sorumluluk alacak ve daha çok çaba harcayacaktır (Lawler 111, 1994, s.202) .

2.3.2.2. Değer ve Statü

Statü Latince ayakta duruş anlamına gelen bir kelimedir ve kişinin toplumdaki yerini ifade etmektedir. Çalışanlar için statü saygınlığın bir belirtisidir. Görülen saygı kişiyi mutlu ve motive etmektedir. Tüm çalışanlar, örgütteki diğer çalışanlar ve yöneticiler tarafından beğenilme ve takdir görme gereksinimi hisseder. Bu da değer ve statü isimli psiko-sosyal aracını doğurur. İşletmeler çalışanlarına belirli bir değer ve statü vermelidirler. Böylelikle bunu hisseden çalışan işine daha rahat motive olabilir. Aksi durumlarda çalışan kendini değersiz hissederek işten uzaklaşabilir. Değer ve statü manevi açıdan çalışanı tatmin eden bir araçtır. Yöneticisi tarafından takdir gören bir çalışan büyük bir haz duyacak ve işini daha iyi yapacaktır. Çalışanlara işletme içinde adil değerler ve statüler verilmesi, çalışanları daha iyisini yapmaya özendirir (İncir, 1984, s.67) .

Değer verme ve statü üzerine yapılan bilimsel bir çalışmada; kişilerin bazen maddi ödüllendirmelerden sosyal çevreleri tarafından takdir görmeyi tercih ettikleri tespit edilmiştir. İyi yapılan bir iş ardından herkes içinde tebrik edilmenin daha önemli olduğu belirtilmiştir (Arzova, 2001, s.21).

Statü, bireyin yapı içinde işgal ettiği yeri tayin ettiğinden, insanları çalıştırmanın yollarından birisi de ona yüksek statü vermektir. Statünün ise hiyerarşik değil fonksiyonel anlamda verilerek, yani insana yaptığı işin o işletme için ne kadar önemli olduğu fikrinin aşılması önem kazanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.159).

Bireyin örgütteki üst ve astlarından gördüğü saygı ve itibar, kişi için büyük bir motivasyon aracıdır. Pek çok kişi örgütte aranan adam veya bir diğer deyişle vazgeçilmez adam olmak için çabalamaktadır. Örgüt içi sosyal statü kişiye ailesi, özel çevresi ve memleketinde saygı ve üstünlük kazandırmaktadır (Peker ve Aytürk , 2000, s.297).

2.3.2.3. Özel Yaşama Saygı

Çalışanın tam anlamıyla işine odaklanabilmesi için özel hayatı konusunda kafasında herhangi bir soru işareti olmaması gerekir. Kişinin bu tarz sorunları yöneticileri tarafından saygı ile karşılanmalı ve gerekli yardım yapılmalıdır. Çalışana bu şekilde yaklaşıldığında, çalışan kendisi değerli hissedecektir ve işini yapma konusunda motivasyonu yükselecektir. Çalışanların kişilik ve karakterlerini saygı duymak gerekir. Bunu sağlamada en iyi yol onların duygu ve düşüncelerine hâkim olup, onlara söz hakkı vermektir. Bu şekilde çalışanlara kişisel

güven hissettirilebilir. Çalışan kendi özel yaşamı ve çıkarlarını işletmeninki ile aynı doğrultuda tutarak katkısını arttıracaktır (Pekel, 2001: 34-35).

2.3.2.4. Takdir Etme ve İşletmenin Başarisından Sorumlu Tutma

Çalışanın elde ettiği başarılar sonucunda üstleri tarafından yazılı ve sözlü olarak övülmesi ve işletmenin başarısına ortak edilmesi bir diğer psiko-sosyal motivasyon aracıdır. Takdir ve övgülerin sosyal çevrenden, astlardan ve diğer kurumlardan dahi gelmesi büyük bir motivasyon kaynağıdır (Peker ve Aytürk, 2000: 297).

Övülme ve takdir edilme hisleri kadar motivasyonu canlı tutan pek fazla faktör bulunmamaktadır. Özellikle toplum önünde yapılan övgü ve takdirler kişiye tanınma, değer kazanma, örnek alınma gibi yararlar sağlamaktadır (Dornan, 2001: 175).

Ekonomik araçlar çalışanı motive etmede büyük öneme sahip olsalar da, insanın ruhsal açıdan iyi hissetmesi için değer gördüğünü ve fark yarattığını bilmesi gerekir. Çalışanlar fark yarattıklarını, kazandırdıkları başarıları yöneticilerden duymak ister. Yüksek eğitim seviyesine sahip ve refah düzeyi yüksek olan ülkelerde kişiler ekonomik motivasyon araçlarına kıyasla manevi teşvik araçlarını tercih etmektedirler. İş yerini ve çalıştığı ortamı sevmeye insanı en çok motive eden faktör takdir edildiğini bilmesidir (Pekel, 2001: 35-36).

İnsanları takdir etmek ve onlara işletmenin değer verdiğini göstermek bu kadar kolay, etkili ve maliyeti hiç yokken bu yöntemin az kullanımı ise büyük bir soru işaretidir. Yöneticinin çalışanını övmesi en etkili motivasyon aracıdır ve ihmal edilmemelidir (Bakan, 2004: 243).

2.3.2.5. Sosyal Katılım

İnsanlar bir yere ait olmak isterler. Her insan bu gereksinime sahiptir ve bu yönde çaba gösterir. Toplumsal gereksinimler, her kültür için farklılık gösterir. Bireyler içinde buldukları kültüre ve geleneklere uygun bir şekilde toplumda kendine yer ararlar. Birey karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu kişilerle ilişki kurmayı arzular ve önem verdiği gruplara kabul edilmek ister. Yönetim kadrolarının çoğu çalışanlarının bu ihtiyaçlarını göremezler ya da es geçerbler. Bu tarz durumlarda çalışanlar, biçimsel olmayan gruplara ve sendikalara üye olarak bu gereksinimlerini karşılamaya çalışırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.149).

Sosyal katılma gereksinimi kapsamında ilk önce bir gruba üye olma ve bütünleşme isteği çalışanı grubun üyesi olduğu ve belirli bir yere sahip bulunduğunu ispata yöneltirken, daha sonra nelerin olup bittiğini öğrenme arzusu uyanmakta ve çalışan grubun yaşantısını

benimsemekte ve bu gruba ait olmanın onurunu duymaktadır. Sonuç itibariyle çalışan, grup değerlerini kendi değerleri gibi benimseyerek grup varlığının sürdürülmesini üstlenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.149).

Sosyal katılımlar iki sebepten ötürü önem arz etmektedir. Bunlardan ilki çalışanların boş zamanlarını değerlendirme imkânı bulmasıdır. Böylelikle kendi aralarında ve yöneticileriyle kaynaşabilmektedirler. İkinci olarak, sosyal katılımlar kendi doğal liderlerini yaratabilmektedir. Bütünüyle bakıldığında sosyal katılımlar; çalışanları işletmeye bağlayan, işletmeyi sevdiren ve motive eden geleneksel araçlar arasında sayılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.149).

2.3.2.6. Çevreye Uyum

Çalışanlar için iş yeri şartlarının diğer adıyla çevresel şartların iyi biçimde düzenlenmesi çalışanları motive eden önemli bir unsurdur. İşletme içindeki ısı, aydınlatma, gürültü, uygun araç ve gereçler ve bunun gibi fiziksel parametrelerin, bunun yanında psiko-sosyal şartların uygunluğu çalışanın yüksek bir performans göstermesi üzerinde etkili olmaktadır. İşe yeni başlayan çalışanların işletme içi uyum sürecinin en hızlı şekilde aşılması gereklidir. Aksi halde çalışanın başarı olasılığı çok düşüktür. Hali hazırda çalışanları bir grup olarak düşünürsek yeni çalışan kendini bu gruba kabul ettirmek için uğraşmak zorunda kalmaktadır. Eğer çalışan grup içerisinde dışlanırsa bu durum büyük sorunlara yol açabilir. Burada yöneticilere önemli roller düşmektedir. Yöneticiler yeni gelen çalışanlar gerekli yardımı sağlamalıdır. Böylelikle ileride oluşabilecek gruplaşmaların önüne geçinilebilir (Başaran, 1991).

2.3.2.7. Öneri Sistemi

Öneri sistemi son yıllarda işletmelerin sıkça kullanmaya başladığı modern bir psiko-sosyal motivasyon aracıdır. Bu sistemde çalışanın işletmeye sunduğu her görüş büyük bir önem taşır. Sunulan öneriler hem çalışanlara değerli hissettirir hem de şirketin eksik olduğu bir konuda kendini düzeltmesini sağlayabilir. Örneğin; giysi üreten American Strap adlı işletmede çalışan bir işçi derileri tutturmak için yeni bir dikiş şekli önermiştir. Bu öneri incelendiğinde, dikiş şeklinin her dikilecek parça başı 15 saniye tasarruf ettirdiği anlaşılmıştır. Böylelikle yılda 833 saat zaman tasarrufu sağlanmıştır (Nelson, 1999).

Çalışanların işletmeyi ilgilendiren tüm konulara aktif katılımının sağlanması ve dinamizmin artırılması onlara fikir danışmaktan geçer. Sürekli gelişim programları, öneri kutuları ve kalite

yönetimi gibi uygulamalar çalışanların üretim kalitesini arttırmakta ve yararlı önerilerin ortaya atılmasını teşvik etmektedir. Çalışanlardan gelen olumlu öneriler hem şirketin hem de çalışanın yararına olmaktadır. Uygulamaya konan yararlı fikirler ile çalışma ortamlarındaki eksiklikler ortadan kaldırılırken pozitif etkiler artmaktadır (Nelson, 1999).

Çalışanların düşüncelerini ve önerilerini rahatlıkla iletebildiği işletmelerde demokratik bir anlayış olduğu açıktır. Burada önemli olan sunulan görüşlerin titizlikle incelenip uygulamaya konulabilmesidir (Nelson, 1999).

2.3.2.8. Ceza

İstenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmaya ya da azaltmaya yönelik negatif yaptırımlara ceza denir. Bir çalışan işletme içerisinde olumsuz davranışlar sergileyip çevresindeki çalışan grubu negatif etkiliyorsa, yönetici bu çalışana cezalandırmayı düşünebilir. Ceza yöntemi uygulanan kişinin ceza vericilere düşmanlık beslenmesine ya da çalışanın veriminin düşmesi sebebiyet verebilir. Bu yüzden cezaların dozunun çok iyi ayarlanması gerekir. Unutulmamalıdır ki aşırı cezalandırma, disiplin ve tehdit içeren bir işletme yapısı hiçbir zaman çalışan motivasyonunu sağlayamaz. (Pekel, 2001: 38-39).

2.3.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar

Çalışanı işe ve çalıştığı işletmeye bağlayan unsurlar arasında ekonomik araçlar ile birlikte onu güdülemeyi amaçlayan örgütsel ve yönetimsel araçlar da bulunmaktadır (Sapançalı, 1993, s.61).

Örgütsel ve yönetimsel motivasyon araçları; hedef belirleme, çalışanlara uygun yetki ve sorumluluk verme, eğitim ve yükselme olanakları sunma, kararlara katılım, iletişim, iş genişletme, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, bağımsız çalışma grupları oluşturma, çalışma ortamını fiziksel anlamda geliştirme gibi birtakım hedefleri konu edinmektedir (Oraman, Unakıtan ve Selen, 2011: 417).

2.3.3.1. Hedef Belirleme

Bu yöntemde, işletmenin herhangi bir bölümü için belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilebilmesi o bölümde çalışan her çalışana düşen hedefler ile belirlenmektedir. Bu doğrultuda bölüm yöneticileri ile çalışanlar bir araya gelerek, kendi paylarına düşen görevler için neler yapmaları gerektiği üzerinde çalışmaktadırlar (Pekel, 2001: 39).

İşle ilgili hedeflerin belirlenmesi, çalışanların hedeflerine ulaşmak için gösterecekleri çaba ve davranışlara açıklık getirerek belirsizlikleri ortadan kaldırdığı, ödüllerin hedeflere ulaşma

oranına göre bireyselleştirilmesine imkan vererek beklentileri açıklığa kavuşturduğu ve devamlı olarak teşvik imkânı sunduğu için, çalışanların motivasyon düzeylerini yükselterek performanslarına olumlu etki yapmaktır (Pekel, 2001: 39).

Hedef belirlenmediği durumlarda ise üretim kademesinde olduğu kadar satış kademesinde de çalışanların motivasyon ve performanslarının düşme eğilimine girdiği gözlenmektedir. En iyi motivasyon aracı bile, belirlenen bir hedefe yöneltildiği zaman faydasız olmaktadır. Belirlenen hedeflere başarıyla ulaşılabilmesi için; yüksek ama gerçekçi hedefler konması gerekir. Yeri geldiğinde bu hedeflerde gerekli değişikliklerin yapılabilmesi, çalışanların hedefe ulaşmada kullanacakları gerekli enstrümanların sağlanması, kendi çözümlerini üretebilme imkânının sunulması, başarısızlık halinde ceza verilmemesi fakat başarı halinde ödüllendirmenin yapılması ve çalışanlara güven telkin edilmesi gibi noktaların dikkate alınması şarttır (Pekel, 2001: 40).

2.3.3.2. Yetki ve Sorumluluk Devri

Bazı örgütlerde otoriter ve merkezci yaklaşımların sonucu olarak, yetkilerin büyük kısmı örgütün üst karar mercileri olan tepe yönetimlerinde toplanır. Bu mevkilerdeki yöneticiler sürekli olarak çalışanları sıkı bir denetim ve disiplin altında tutmaya çalışarak düzeni sağlamaya uğraşırlar. Böyle bir yapıda yetki verilmeyen birçok çalışan ya da orta kademe yöneticisine geniş sorumluluklar verilir. Sonuçta hantal bir karar mekanizmasına ve karmaşıklaşan bir hiyerarşik yapıya neden olan yetki ve sorumluluk dengesizliği ortaya çıkar. Sorumluluk yüklenen çalışanlar, bu sorumluluğun gereklerini yerine getirecek yetkilerle donatılmadıkları için işler aksayacak; biçimsel olmayan ilişkiler yaygınlaşacak, sorunların tespiti ve çözümü konusunda örgüt içi anlaşmazlıklar baş gösterecek ve bireylerin çalışma isteklerini yok eden, elverişsiz bir iş ortamı oluşacaktır. Bu yüzden, sorumluluk yüklenen bireye aynı ölçüde yetkinin verilmesi taşları yerine oturtacak birincil prensip olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylelikle çalışanlar kendilerinden beklenen performansı gösterebilecek güven ve kararlılığa sahip olacaklar ve örgüt içerisinde esneklik, uyum ve moral düşük seviyelerde seyretmeyecektir (Pekel, 2001: 41-42).

2.3.3.3. Kararlara Katılım

Çalışanların yönetsel karar alma süreçlerine dâhil edilmesi, eskiden beri önemli bir motive edici faktör olarak bilinmekte ve çalışan grupları, tavsiye grupları, kalite çemberleri veya bilimsel iştirak gibi çeşitli şekillerde yaygın olarak uygulanmaktadır. Genelde çalışanların, üstlerinden gelen kararların uygulanmasındaki çaba ve istekleri yeterli olmamakta ve çoğu

zaman da çalışanların yöneticilerden gelen görev ve talimatlara aynı fikirde olmamalarından kaynaklanan bir gönülsüzlük ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple çalıştıkları birimde alınacak kararlarda etkili olmak ya da en azından bu kararların verilme sürecine iştirak edebilmek çalışanlar için birinci derecede motivasyon kaynağı olmaktadır. Alınan kararların, birimde çalışan tüm bireylerin üzerinde birleştikleri bir yönde olması, bu kararların sağlıklı ve isabetli olmasına büyük katkı sağlayacaktır. Özellikle çalışanları doğrudan ilgilendiren kararların, onların fikir ve tavsiyeleri göz önünde bulundurularak alınması, söz konusu kararların uygulanabilirliği açısından önemlidir. Gerçekten de çalışanların alınma sürecine iştirak ettikleri kararları benimsedikleri ve destekledikleri görülmüştür (Bakan, 2004: 151).

İşletme içerisinde olup bitenlere astlarının da aktif olarak katılımına imkân tanıyan yöneticiler, önemli bilgilere ulaşma fırsatını yakalamakla kalmaz, aynı zamanda astlarının güvenini de hissederler. Kararlara katılım, bireylerin sorumluluk ve kontrol hislerini artırmakta, çekişme isteğini azaltmakta, ait olma duygusunu geliştirmekte ve insani bir ihtiyaç olan kendini gerçekleştirme isteğinin doyurulmasında motive edici bir rol oynamaktadır. Çalışanlar, kararlara iştirak etmekle, örgütün gidişatında söz sahibi olduklarını ve kendi görüşlerinin yöneticiler nezdinde önem arz ettiğini hissetmektedirler. Dahası böylelikle yöneticilerin, önemli bilgi ve yenilik kaynakları olan çalışanlara ulaşmalarını temin edebilecek bir diyalog ve iletişim yolu açılmaktadır. Çalışanların yeterli bilgi, birikim ve donanıma sahip olmaması, alınacak kararlara kayıtsız kalması veya gizli kalması gerekebilecek kararların ortaya dökülmesi gibi durumlarda ortaya çıkabilecek sakıncalar ve çalışanların katılımı yüzünden karar alma sürecinin yavaşlaması gibi eleştiriler mevcut olsa da, çalışanların karar sürecine dâhil edilmemeleri; örgüte yabancılaşma, gizli tatminsizlik, işten ayrılmalar sonucu nitelikli eleman kaybı, devamsızlık, yetersiz çalışma gibi olumsuzluklara neden olacaktır (Bakan, 2004: 151).

ABD’de yapılan bir ankete göre, çalışanların de söz sahibi olabildikleri başlıca karar konuları; kazaların önlenmesi, çalışanları ilgilendiren örgüt amaçlarının iyileştirilmesi, firelerin, kötü malların, işe devamsızlıkların ve zaman kayıplarının azaltılması, çalışanların güvenliği, kalite kontrolü, iş değerlendirme, işin fiziksel koşulları ve işe geç gelmelerdir. Filipinler’de yapılan bir araştırma, işçilerin %69,5’inin kendi işlerinin planlamasına katılmayı arzu ettiklerini, öte yandan %77,5’inin de işleri ile ilgili olarak kararlar alınmadan önce yönetimin kendilerine danışmasını istediklerini göstermiştir. Çalışanların karar mekanizmalarına nüfuz etmelerinde en önemli boyut, bireylerin kendi verdikleri kararı uygulamadaki içsel motivasyonun

yakalanması ve dışsal motivasyonun güçlükleriyle uğraşmak zorunda kalınmayışıdır (Bakan, 2004: 151).

2.3.3.4. Yükselme Olanakları

Her çalışan kendisinin örgüt içindeki geleceğine dönük bazı endişeler taşır ve bu endişelerle bağlantılı olarak kendi kariyerinde ulaşabileceği en yüksek noktaya kadar yükselme yolunun mümkün olduğunca açık olmasını ister. Zaman zaman yaptığı işin modasının geçmiş olduğu inancına kapılan çalışanların şevki kırılır. Bireyler kendi işlerinde iyice tecrübe kazanıp ustalaştıkça daha fazla sorumluluk ve yetkiye yani daha yüksek mevkilere ihtiyaç duyacaklardır. Bir üst göreve yükselmek, farklı kişiler için farklı anlamlara gelmektedir. Terfi kimisi için maddi gelirin artması, kimisi için sosyal statünün yükselmesi ve toplum içinde daha fazla saygınlık kazanılması, kimisi için de psikolojik gelişme veya adaletin yerine gelmesi demektir. Bu yüzden yükselme, her çalışanın motivasyon ve iş tatmin düzeyine farklı etkiler yapacaktır (Pekel, 2001: 45).

Her çalışanın daha üst görevlere gelme isteğine karşın, örgüt hiyerarşisinde çalışanların bu isteklerinin tümünü karşılayacak kadar mevki bulunmasına elbette ki imkân yoktur. Her şeyden önce örgüt yapısının piramit benzeri şekilleri doğal olarak buna izin vermez. Başka bir deyişle örgüt yapısının zirvesine yakın olan az sayıda mevki ve bu mevkilere talip olan çok sayıda birey söz konusudur. Bu durumda çoğu çalışan ne kadar iyi çalışsa da, ne kadar tecrübe ve bilgi sahibi olsa da, hiyerarşik yapının belli bir noktasında kalacaktır. Kariyer tıkanması/durgunluğu; herhangi bir personelin kariyerinde mevcut hiyerarşide yukarı doğru bir hareket ihtimalinin çok az olduğu noktadır. Bu tıkanma hiç kimsenin hatası olmadığı gibi çalışanların yüz yüze gelmek durumunda oldukları bir gerçektir. İnsan kaynakları yöneticilerinin tahminine göre işletme çalışanlarının yaklaşık %60'ı tıkanık durumdadır. Kariyer yolu tıkalı olan bu çalışanlar, etkili performans gösterme, istikrar ve devamlılığın temini ve örgütün kalan kısmının verimliliği açısından oldukça mühim bir örgüt katmanını oluşturmaktadır. Yine insan kaynakları yöneticilerinin araştırmalarına göre %60 oranındaki bu çalışanların üçte ikisi kariyerlerindeki tıkanmaya rağmen halâ etkili ve yüksek düzeyli performans sergilemeye devam etmektedirler. Kalan üçte birlik kısmının ise etkisiz ve standartların altında performans gösterdikleri belirtilmektedir. Yükselme olanakları tıkalı olmayan çalışanlar konusunda yöneticilere düşen görev, bir üst göreve gelebilmeleri için gerekli olan anahtar davranışların ve yeterliliklerin açık bir şekilde belirlenmesi ve gerçekten hak eden, lâyük olan bireylerin terfi ettirilmesidir. Mümkün olduğunca terfilerin dışarıdan

değil, şirket içerisinde yapılması tercih edilmelidir. Kariyer yolu tıkalı olan çok sayıda çalışanın motivasyon düzeylerini yükseltmek için de sadece performansın ödüllendirilmesi gibi geleneksel teşviklerin değil, daha ziyade çalışanların kariyer hedefleri belirlemelerine ve uygun ilerleme yolları bulmalarına yardımcı olmak için ilgi, alakası ve düşüncelerinin dinlenip onlara işle ilgili spesifik bilgilerin verilmesi olarak tanımlanan kariyer danışmanlığı ve örgütsel aracılık gibi, çalışan ile örgütün birebir diyalogu şeklinde yapılan ve bu çalışanlara örgütçe atfedilen değer en iyi şekilde anlatılabilmesini sağlayan yöntemler kullanılmalıdır. Bu insanların eğitim ve iletişim yoluyla bilgilendirilmesi ve örgüt samimiyetine inandırılmaları, üçte bir oranındaki düşük performanslı çalışan sayısının azalmasını ya da en azından artmamasını sağlayabilecektir (Pekel, 2001: 46).

2.3.3.5. Eğitim Olanakları

Çalışanların örgütler tarafından eğitilmesi ve gerekli konularda yetiştirilmesi günümüzde yaygın olarak kullanılan etkili motivasyon araçlarından biridir. Örgütsel başarı göstergeleri büyük oranda çalışanların geliştirilmesini gerektirmekte, gelişim ise eğitim ile mümkün olabilmektedir. Eğitimin önemi "Örgütsel etkinliğin temel koşullarından biri de, her düzeydeki görevlinin eğitim faaliyetleri aracılığıyla geliştirilmesidir." sözü ile vurgulanmaktadır (Bakan, 2004, s.220).

Kurs ve seminerler çalışanın performansına olumlu katkı yapan ve onu motive eden araçlardır. Bu vesileyle örgütte personelin daha verimli çalışabilmesini temin eden, öncelikle iş başında yetiştirilmesi ve eğitilmesi, bu amaçla kurum içinde kurs ve seminerler düzenlenmesi, ayrıca kurum dışında düzenlenen ilgili kurs ve seminerlere gönderilmesi, personeli hem alanında uzmanlaştırmakta, hem de onun örgütte daha verimli ve başarılı olmasını sağlamaktadır. (Peker ve Aytürk , 2000, s.305).

Bu eğitici faaliyetler sayesinde çalışanlar, mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, çeşitli alanlarda uygulanan yeni yöntemlerden, teknik ve bilimsel yeniliklerden haberdar olma imkânı bularak kendilerini yenileyebileceklerdir. Çalışanların eğitim faaliyetlerinden yararlanmalarında fırsat eşitliğinin gözetilmesi ve adil davranılması, işletmeye olan bağlılığın artması açısından önem arz eden bir diğer konudur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.137).

2.3.3.6. Rekabet Ortamı Yaratma

Motivasyonel araçlardan bir diğeri rekabettir. Rekabet insanları daha fazla çalışmaya, üretmeye ve yeniliğe sevk eder (Arıcı, 2007). İşlerin yaptırılması için gereken rekabeti

kamçılamaştır. Bunu çıkarıcı ve paragöz yönden değil, ancak daha üstün olma arzusuyla yapılması gerektiğidir (Dornan, 2001: 176-177).

Organizasyonlarda verimliliğin artması için yönetim rekabeti desteklemelidir. Rekabet, işin ağırlığını hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki getirecek, çalışmayı kamçılıyarak dolayısıyla verimliliği sağlayacak bir araçtır. Bireyin rekabete yönelmesinin temel nedeni, saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının görüntüsüdür (Taştan, 2005).

2.3.3.7. Yönetimde Esneklik

Günlerinin önemli bir bölümünü iş yerlerinde geçirmekte olan çalışanlar, sıkı bir disiplin altında çalışmak istemezler. O yüzden, katı ve sert kurallarla yönetilen işletmelerde müsamaha sınırları oldukça dardır ve çalışanların böylesine sıkı bir denetim altında çalışmaktan kaynaklanan işten bıkmaya, sebepsiz devamsızlık, doyumsuzluk, stres gibi verimliliği etkileyebilecek sorunlarla karşılaşma olasılıkları yüksektir. Çalışanların iş hayatları ile aile hayatları arasında bir tercih yapma noktasına gelmemesi ancak esnek bir yönetim anlayışı ile mümkün olacaktır. Kişisel ihtiyaçların, çalışanların içe dönük yoğunlaşma ve ilgilerini dağıtmasına imkân vermemek yöneticilerin elindedir. Çalışanlar, izin kullanımı, çalışma saatleri veya iş ortamına ilişkin bazı konularda yöneticilerinden anlayış beklerler ve bazı sözler alırlar. Fakat yönetici değiştiği zaman yeni yöneticinin bu konudaki katı olması durumunda tüm bu sözler ve biçimsel olmayan pazarlıklar ortadan kalkar. Bu yüzden esneklik kurumsallaşmalı ve bir şirket politikası olmalıdır (Pekel, 2001: 48).

Çalışanların çocuk bakımı, eş bakımı, hasta olan aile fertleriyle ilgilenme ailevi mecburiyetlerin veya eş ve ebeveyn olarak taşıdıkları sorumlulukların gerektirdiği bazı hassasiyetlerin örgüt yönetimi tarafından da paylaşılması, ancak ölçüsü iyi belirlenmiş bir esneklik yaklaşımı ile mümkün olabilir. Örneğin, tatil izni, hastalık izni veya kişisel mazeret izinlerinin bir tek sepette toplanması ve bunların kullanımının çalışanlara bırakılması, çalışma saatlerinin çalışanlara göre ayarlanması, yeri geldiğinde çocukların işe getirilmesine anlayış gösterilmesi, şartlar elverdiğinde evde çalışma imkanının sunulması çalışanların işe bağlılıklarını artıracak, kendilerine değer verildiği hissini kuvvetlendirecek ve motivasyon düzeylerini yükseltecektir (Bakan, 2004: 192).

2.3.3.8. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

Çalışma ortamının fiziksel şartları ve bu ortamın ergonomik koşullara uygun hale getirilmesi, çalışanların motivasyon düzeylerinin artırılması ve kapasitelerinin tamamen yaptıkları işe yoğunlaştırılması açısından büyük önem taşımaktadır (Pekel, 2001: 53).

İş çevresinin fiziksel koşulları denince akla gelenler sıcaklık, nem, havalandırma, gürültü, aydınlatma, titreşim, rahatlık, temizlik ve işyeri güvenliği gibi unsurlardır. Bunun yanında, işyerinin eve yakınlığı, iş yapma sürecinde kullanılan makine, alet ve teçhizatın yeni ve kaliteli olması, iş yerinde temas edilen malzemelerin rahat ve güvenli olması da çalışanın kendisinden beklenen performansı göstermesinde belirleyici etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. İşin fiziksel çevresi insan merkezli olarak ele alındığında, işin doğurabileceği birtakım risklerin çalışanlarda yüklenme, yorgunluk ve psikosomatik bozukluklara neden olabileceği ve tüm bu fiziksel koşulların çalışanın iş sürecindeki tutum, davranış, fizyoloji ve psikolojisini etkileyen uyarıcılar olduğu görülmektedir. Tamamen ortadan kaldırılmalarına imkan olmasa da bu uyarıcıların düzenlenmesi ve her yönüyle çalışan için ideal standartlarda dengeye getirilmesi örgütün tasarrufu altındadır ve yöneticilerin kesinlikle göz ardı edemeyecekleri bir konudur.¹⁴⁵ Çünkü bahsedilen tüm bu fiziksel koşullar çalışanların motivasyon düzeylerini, morallerini, stres düzeylerini, iş tatminlerini, bedensel ve zihinsel eforlarını doğrudan etkilemekte ve devamsızlık, iş kazaları, işten bıkmalar, yıpranma ve işten ayrılma oranlarına yansiyarak örgüt performansında belirleyici olmaktadır (Pekel, 2001: 53).

2.3.3.9. Öncü ve Örnek Olmak

Yönetici olarak örgütte personeli en kolay ve en iyi motive etmenin yolu, personele, çalışma alanında, tutum ve davranışlarda öncü ve örnek olmak, önder ve rehber olmaktır. Çünkü sosyal yaşamda olduğu gibi, yönetim ve çalışma yaşamında da insanlar daima yöneticinin peşinden giderler ve yöneticiyi taklit ederler (Peker ve Aytürk, 2000: 305).

Yöneticinin örnek olması örgütsel düzenin kurulması ve disiplin sağlanması açısından da önemlidir. Burada önemli olan husus, çalışanların söylediklerini değil yaptıklarını örnek almalarıdır. Çalışanların artık, "dediğimi yap, yaptığımı yapma" türünden talimatları benimsemediklerini, yöneticileri ne yaparsa onlarında aynısını yaptığını belirlenmiştir. Bu nedenle, yönetici çalışanlarına kabul ettirmek istediği bir kuralı onlarla tartışmak yerine o kurala kendisi uyarak örnek olmalıdır (Bakan, 2004: 281).

Yöneticinin çalışanlarına dakiklik, işi planlama, iş ortamına uygunluk, zamanı iyi kullanma, iş saatlerine uyma, kişisel çaba, disiplin, cesaret, sorumluluk, iş heyecanı gibi konularda örnek olması gerekir. Çalışanlarından nasıl davranmalarını bekliyorsa, kendisi de benzer davranışlarda bulunmak zorundadır (Bakan, 2004: 282).

2.3.3.10. Olumlu Yönetim Yaklaşımı

Her şeyde olduğu gibi yönetimde de inanç unsuru önemlidir. Eğer bir yönetici başarılı olacağına inanırsa başarıya ulaşması kuvvetle muhtemeldir. Motivasyon uygulamalarında da yönetici, çalışanları motive etmeyi başaracağına inanmalıdır. Kimi yönetici çalışanları; “motive edebileceklerim” ve “motive edemeyeceklerim” diye ikiye ayırır. İşe yeni başlayan bir çalışan, tanıma safhasının sonunda yöneticinin gözünde ikinci gruba girmişse, yönetici ona yol verir. Bu tarz yöneticiler, yaklaşımlarındaki olumsuzluktan dolayı yenilgiyi baştan kabul etmiş olacaktırlar. Motivasyonun önemini ve çalışan davranışlarının doğasını kavramış bir yönetici ise karşısına çıkan her çalışanı motive edebileceğine inanır ve en ketum işgörenleri bile motive edip onları verimli çalışmaya yönleltmeye uğraşır. İşte bu tür yönetsel paradigma olumlu yönetim yaklaşımıdır (Pekel, 2001: 53).

2.3.3.11. İletişim Kanallarının Açıklığı

Örgütlerde ideal bir motivasyon sisteminin oluşturulabilmesi ve aksamadan işletilebilmesi için etkin bir iletişim sisteminin varlığı bir ön şart niteliğindedir (Pekel, 2001: 54). İşletmelerde emir ve haberlerin, duygu ve düşüncelerin yayılmasını sağlayan iletişim, bireylerin örgüt içi davranışlarını etkiler ve yönlendirir. İşletme içinde iyi düzenlenmiş iletişim sistemi olması, iş görenler ve yöneticiler açısından güdüleyici bir özellik arz eder (Akat ve diğerleri, 1994: 217). Etkin iletişim, emir komuta ilişkisi olmaksızın işletme çalışanlarının yakın iletişimde bulunmaları, sahip oldukları bilgiyi paylaşmaları ve sorun çözme konusunda birbirlerinden destek ve yardım alabilmeleri demektir (Arıcı, 2007). Etkin bir iletişimin kurulması, örgüt içi eşgüdüm, bilgi akışı, değerlendirme, eğitim, karar alma ve denetim gibi mekanizmaların da temelini oluşturmaktadır. Çalıştığı örgüt hakkında bilgi sahibi olmak temel iş gören ihtiyaçlarından birisidir ve ancak iletişimle sağlanabilir. Açık bir iletişimin ve karşılıklı geri beslemenin olmadığı durumlarda belirsizliğin arttığı görülmektedir. Özellikle karışıklık ve kriz dönemlerinde, geçiş dönemlerinde, büyüme, küçülme ya da birleşme gibi yeniden yapılanma dönemlerinde iletişimin azalmasından kaynaklanan belirsizlik sorunu, dedi kodu ve söylentilerin yaygınlaşmasına ve iş görenlerin

korkuya kapılmalarına sebep olmaktadır. Örgüt genelinde bir güven kaybı yaşamak, sonuçta belirsizlik arttığı ölçüde motivasyon ve verimlilik düşmektedir (Pekel, 2001: 54-55).

İletişim, iki yönlü olma özelliği dikkate alındığı zaman etkinlik kazanmaktadır. İş görenleri ile iyi bir iletişim içinde olmak isteyen yöneticilerin etkin iletişimi düz bir çizgi değil, dairesel bir süreç olduğunu unutmamaları gerekir. Yukarıdan aşağıya olduğu kadar aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey ve aynı zamanda yatay iletişim kanallarının düzenli çalışması büyük önem taşımaktadır. Bilginin ileriye doğru yani yukarıdan aşağıya doğru akışında; elektronik veri ağları ile verilen mesajlar, işletme içi radyo yayını, video yayımları, toplantılar, yüz yüze yapılan görüşmeler, genelgeler, ilan panoları, afişler ve diğer yazılı materyaller, kişisel ilişki ve ilgi gibi haberleşme kanalları kullanılmaktadır. Bilginin geri beslemesi yani aşağıdan yukarı akışı ise öneri kutuları, kurumsal değerlendirmeler, açık kapı politikası, personel bilgi hatları, personel odaklı gruplar, personel toplantıları, çok yönlü performans değerlendirmesi ve arabuluculuk programları gibi enstrümanlarla sağlanabilmektedir (Pekel, 2001: 56).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYONUN BİREYSEL KARIYER YÖNETİMİNE ETKİSİNİ ARAŞTIRAN BİR UYGULAMA

Bu bölümde motivasyonun bireysel kariyer yönetimine etkisini araştıran bir uygulama açıklanmaktadır. Araştırmanın konusu ve amacı, problemleri, sınırlılıkları, yöntemi, bulguları, hipotezleri ve anakütlesi bu bölümde ele alınacaktır.

3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Sürekli gelişen ve değişen dünyada örgütün varlığının devamı ve rekabet edebilir olmasının temelinde insan faktörünün etkin ve verimli kullanılması yatmaktadır. Örgüt için insan unsurunun bu önemi; çalışan tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi konularını beraberinde getirmiştir. İnsan kaynağının önemi ve etkinliği örgütsel ve bireysel amaçların uyumluluğu ile ilişkilidir. Bu nedenle iş tatmininin inşası, iş gücü devrinin azaltılması, örgütsel bağın sağlanması gibi konular kariyer yönetiminin temel amaçlarını oluşturmaktadır (Kılıç: 2008:9). Bu çalışmanın amacı motivasyonun bireysel kariyer yönetiminde etkili olup olmadığı ve bireylerin motivasyon kaynaklarını inceleyerek kariyer planlarını motivasyonun nasıl şekillendirdiğini öngörmeyi hedeflemektedir. Kamu ve özel sektör çalışanlarından temin edilen veriler üzerinden motivasyon ve bireysel kariyer yönetimi ilişkisi değerlendirilmiştir.

3.2. Araştırma Problemleri

Araştırmanın temel amacı motivasyonun bireysel kariyer yönetiminde etkili olup olmadığıdır. Dolayısıyla araştırmada cevap aranan sorular şunlardır:

1. Motivasyon bireysel kariyer yönetiminde etkili midir?
2. Cinsiyet, yaş, eğitim ve gelir düzeyi ile motivasyon ve bireysel kariyer yönetimi arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın başlıca sınırlılıkları şunlardır:

1. Araştırmada bütçe ve zaman kısıtlarından dolayı kolayda örnekleme yönteminin kullanılmış olması ve örneklem sayısının düşük olması sonuçların genellenebilirliğini sınırlandırıcı bir faktördür.
2. Toplanan verilerin güvenilirlik ve geçerliliği, cevaplayanların doğru bilgiler vermesi ve araştırmada kullanılan anketin özellikleri ile sınırlıdır.

3.4. Araştırmanın Ana Kütle ve Örnekleme Süreci

Araştırma anakütlesini, İstanbul ilinde yaşayan kamu ve özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. TÜİK tarafından yayınlanan 2013 yılı İstanbul ili istatistiklerine göre bu rakam 5 milyon kişiye yakındır (TÜİK, Seçilmiş Göstergelerle İstanbul, 2013). Günümüzde ise bu rakamın 5 milyonu geçtiği tahmin edilmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın ana kütlesi 5 milyondan fazla insandan oluşmaktadır.

Araştırmanın örnekleme kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiş 305 kişiden oluşmaktadır. Bu örnek sayısı literatürde bahsedilen sayısı belirsiz ve çok büyük ana kütlelerden %95 güven aralığında oluşturulması gereken minimum örnek sayısı olan 383'ten küçüktür (Gegez, 2015). Bunun sebebi ise zaman kısıtı olsa da bu gibi durumlarda araştırmanın dışsal geçerliliğine şüpheyle yaklaşmak gerekmektedir. Ancak çalışma sonuçlarının literatüre uyumlu sonuçlar ortaya koyması, örneklemin yeterliliğini ve dışsal geçerliliğin sorun olmadığını göstermektedir. Ayrıca ilerleyen başlıklarda da açıklandığı üzere güvenilirlik analizi sonucu hesaplanan Cronbach Alpha katsayısının oldukça yüksek çıkması da örneklem sayısının yeterli olduğunun bir başka göstergesidir.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmanın dokuz hipotezi aşağıda sıralanmaktadır:

H1:Motivasyon ve bireysel kariyer yönetimi arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.

H2:Motivasyon, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H3:Bireysel kariyer yönetimi, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H4:Bireysel kariyer yönetimi ile yaş faktörü arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5:Motivasyon ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6:Bireysel kariyer yönetimi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7:Motivasyon ile toplam kişisel gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8:Bireysel kariyer yönetimi ile toplam kişisel gelir düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır.

H9:Motivasyon ile çalışılan pozisyon arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.6. Araştırma Yöntemi

Bu çalışma kantitatif ve tanımsal bir çalışmadır. Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Daha sonrasında elde edilen veriler SPSS programında analiz edilerek değerlendirilmiştir.

3.6.1. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada veriler, pazarlama araştırmalarında yaygın olarak kullanılan anket ile toplanmıştır. Anket uygulaması Mayıs 2016 tarihinde gerçekleştirilmiş olup anket formu 27 soru ve üç bölümden oluşmaktadır.

Anket formunun ilk bölümünde katılımcılara demografik değişkenlerle ilgili sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla cinsiyet, yaş grubu, toplam kişisel gelir düzeyi, çalışılan sektör, çalışılan pozisyon ve kaç yıldır sektörde çalışıldığı sorulmuştur.

İkinci bölümde katılımcıların motivasyonlarını yükselten faktörleri belirlemek için sekiz ifadeden oluşan beşli Likert ölçeği ile katılımcılardan değerlendirilme yapmaları istenmiştir. Likert ifadelerinin oluşturulmasında Patchen'in (1977) "Çalışan Motivasyon ve Moralini Ölçen Bir Anket" adlı kitabından derlenen sekiz adet ifade kullanılmıştır. Bu ifadeler, beşli Likert ölçeğinde "1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Ne KatılıyorumNe Katılmıyorum, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde sıralanmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde katılımcıların bireysel kariyer yönetimini hangi derecede uyguladıklarını anlamak amacıyla Patrick'in (2011) "Kariyer Yönetimi, Çalışan Gelişimi ve Performansı" adlı makalesinden ve Maruda'nın (2004) "Kariyer Yönetimi ve Bireysel Performans Arasındaki İlişli" adlı tezinden elde edilen 12 adet ifade kullanılmıştır. Aynı şekilde beşli Likert ölçeğinden yararlanılmıştır.

3.6.2. Araştırmanın Veri Analiz Tekniği

Araştırma verilerini analiz etmek için SPSS 21 programı kullanılmıştır. Araştırmanın güven aralığı yüzde 95 olarak belirlenmiştir. Araştırmada frekans analizleri, betimsel analizler, fark testleri, güvenilirlik analizi ve korelasyon analizi uygulanmıştır.

Araştırmada, motivasyonun ve bireysel kariyer yönetiminin demografik değişkenlere göre farklılaşp, farklılaşmadığını test etmek amacıyla demografik soruların her biri ayrı ayrı test edilmiştir. Bu doğrultuda cinsiyet değişkeninde (kadın – erkek) ve çalışılan sektör değişkeninde (kamu – özel sektör) iki alt değişken bulunduğu için, cinsiyet ve çalışılan sektör değişkenleri ile hem motivasyon hem de bireysel kariyer yönetimi arasındaki ilişkiler bağımsız t testi ile incelenmiştir. İki'den fazla alt değişken içeren yaş grubu, eğitim durumu, toplam gelir seviyesi, çalışılan pozisyon ve çalışılan yıl değişkenleri için ise yine hem motivasyon hem de bireysel kariyer yönetimi arasındaki ilişkiler ayrı ayrı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Ardından motivasyonun bireysel kariyer yönetimi ile arasındaki ilişkiyi ölçmek için ise korelasyon analizi uygulanmıştır. Aynı zamanda güvenilirlik analizi ile araştırma dâhilindeki tüm soruların oluşturduğu alt değişkenlerin yani bağımsız değişkenlerin ve de bağımlı değişkenin güvenilirliğinin test edilmiş ve verilerin Cronbach's Alpha değerlerine ulaşılmıştır.

3.7. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

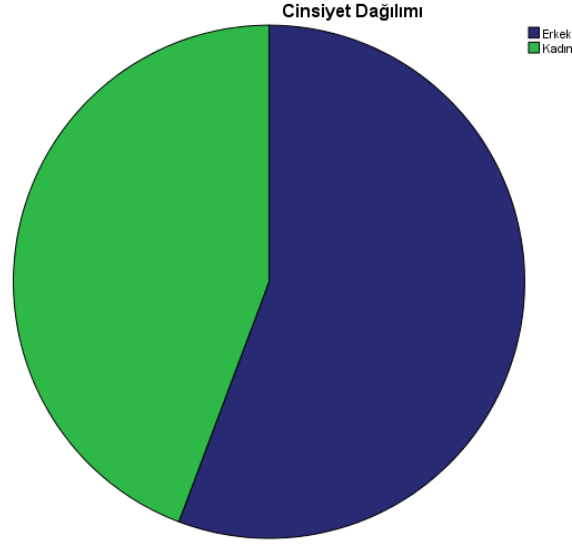
Yapılan anket sonucunda 305 ankette kayıp ve aykırı değer bulunmamış olup verilerin analizine geçilmiştir. Takip eden başlıklarda elde edilen bulgular sunulmaktadır.

3.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada demografik sorular çoktan seçmeli sorular olacak şekilde düzenlenmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri frekans ve yüzde dağılımları şeklinde aşağıda verilmiştir.

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı Şekil 11'de gösterilmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların;

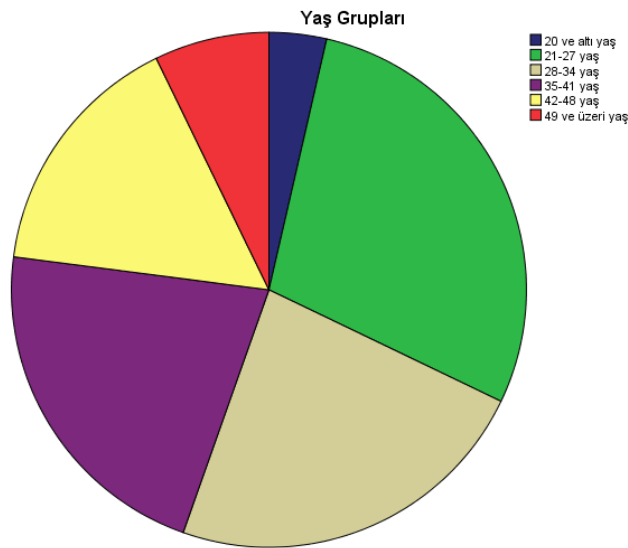
- % 55,7'si (170 kişi) erkek
- %44,3'ü (135 kişi) kadındır.



Şekil 11 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Katılımcıların yaşa göre dağılımı Şekil 12’de gösterilmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların;

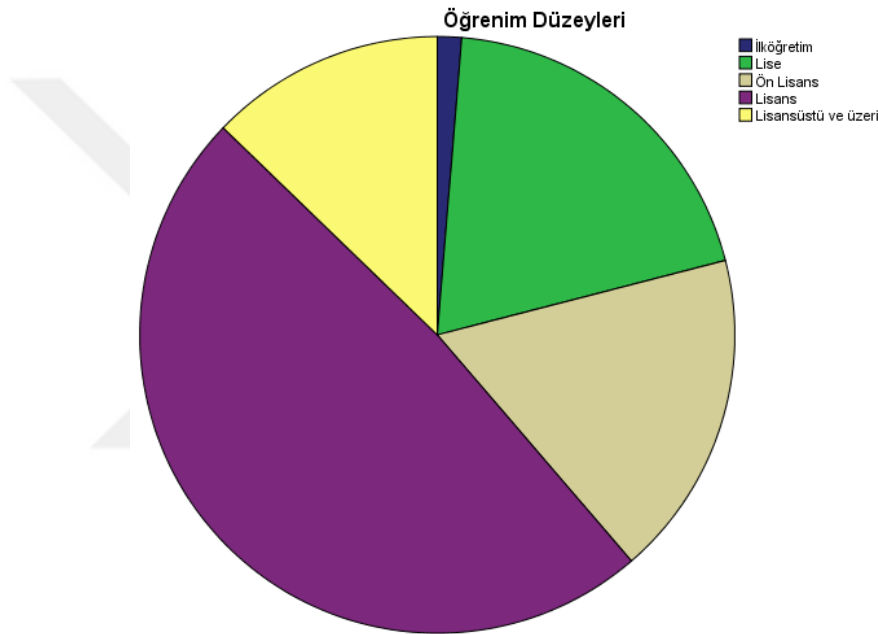
- %3,6’sı (11 kişi) 20 ve altı yaş aralığında
- %28,5’i (87 kişi) 21-27 yaş aralığında
- %23,3’ü (71 kişi) 28-34 yaş aralığında
- %21,6’sı (66 kişi) 35-41 yaş aralığında
- %15,7’si (48 kişi) 42-48 yaş aralığında
- % 7,2’si (22 kişi) 49 ve üzeri yaş aralığındadır.



Şekil 12 Katılımcıların Yaş Dağılımı

Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı Şekil 13’de gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların;

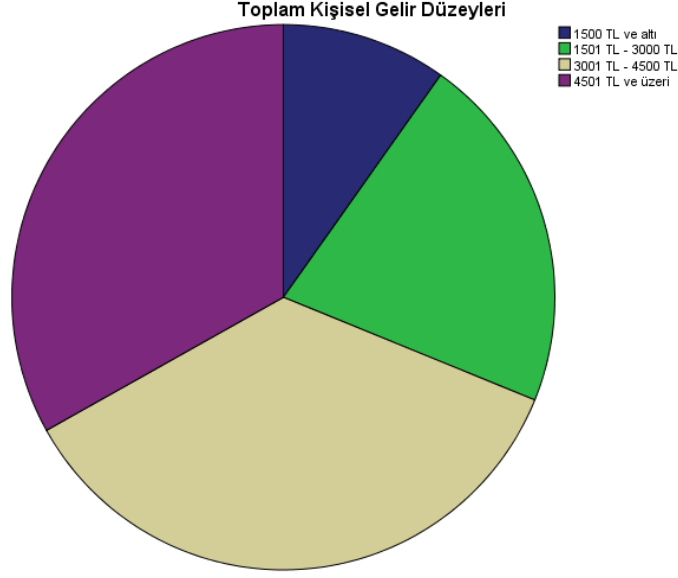
- %1,3’ü (4 kişi) ilköğretim mezunu
- %19,7’si (60 kişi) lise mezunu
- %17,7’si (54 kişi) ön lisans mezunu
- %48,5’i (148 kişi) lisans mezunu
- %12,8’i (39 kişi) yüksek lisans ve üzeri mezunudur.



Şekil 13 Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı

Katılımcıların gelir durumuna göre dağılımı Şekil 14’te gösterilmektedir. Buna göre katılımcıların;

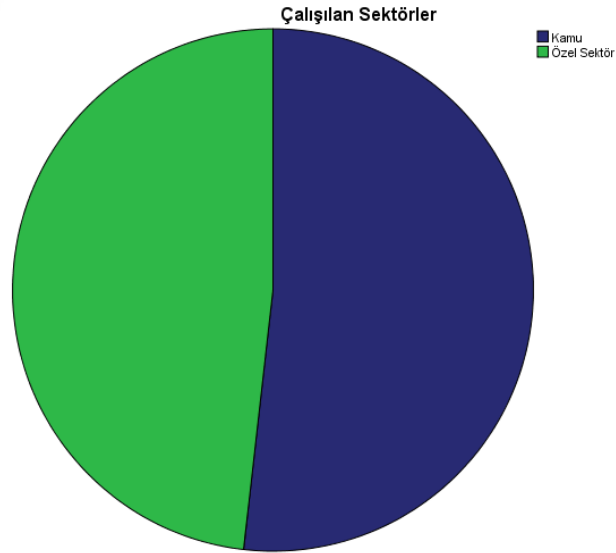
- %9,8’i (3 kişi) 1500 ₺ ve altı gelire
- %21,3’ü (65 kişi) 1501 ₺ – 3000 ₺ arası gelire
- %35,7’si (109 kişi) 3001 ₺ – 4500 ₺ arası gelire
- %33,1’i (101 kişi) 4501 ₺ ve üzeri gelire sahiptir.



Şekil 14 Katılımcıların Toplam Kişisel Gelir Düzeyi Dağılımı

Çalışılan sektör dağılımları Şekil 15’te gösterilmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların:

- %51,8’i (158 kişi) kamu
- %48,2’si (147 kişi) özel sektörde çalışmaktadır.

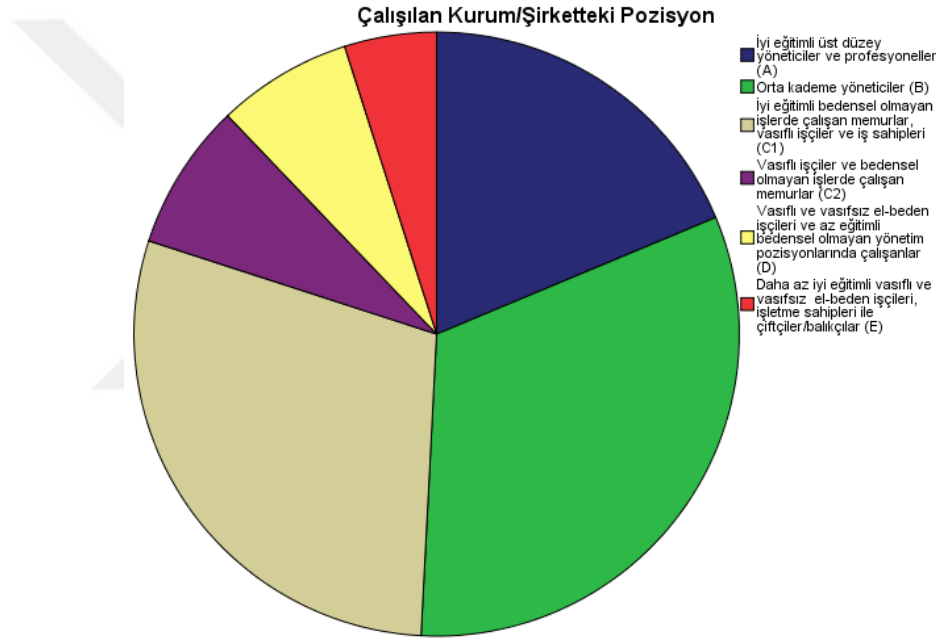


Şekil 15 Katılımcıların Çalıştığı Sektörlerin Dağılımı

Şekil 16’da katılımcıların çalıştıkları pozisyonların dağılımı gösterilmektedir. Buna göre katılımcıların:

- %18,7’si (57 kişi) İyi eğitilmiş üst düzey yöneticiler ve profesyoneller (A)

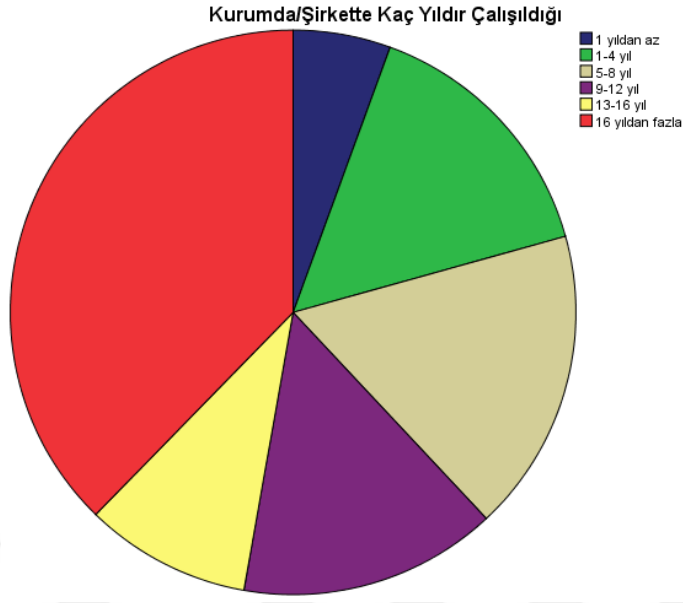
- %32,1'i (98 kişi) Orta kademe yöneticiler (B)
- %29,2'si (89 kişi) İyi eğitilmiş bedensel olmayan işlerde çalışan memurlar, vasıflı işçiler ve iş sahipleri (C1)
- %7,9'u (24 kişi) Vasıflı işçiler ve bedensel olmayan işlerde çalışan memurlar (C2)
- %7,2'si (22 kişi) Vasıflı ve vasıfsız el-beden işçileri ve az eğitilmiş bedensel olmayan yönetim pozisyonlarında çalışanlar (D)
- %4,9'u (15 kişi) Daha az iyi eğitilmiş vasıflı ve vasıfsız el-beden işçileri, işletme sahipleri ile çiftçiler/balıkçılar (E) olarak çalışmaktadır.



Şekil 16 Katılımcıların Sektörde Kaç Yıldır Çalıştıkları

Şekil 17'de katılımcıların sektörde kaç yıldır çalıştığı gösterilmektedir. Buna göre katılımcıların:

- %5,6'sı (17 kişi) 1 yıldan az
- %15,1'i (46 kişi) 1-4 yıl arası
- %17,4'ü (53 kişi) 5-8 yıl arası
- %14,8'i (45 kişi) 9-12 yıl arası
- %9,5'i (29 kişi) 13-16 yıl arası
- %37,7'si (115 kişi) 16 yıldan fazla süredir çalışmaktadır.



Şekil 17 Katılımcıların Sektörde Kaç Yıldır Çalıştığı

3.7.2. Araştırmanın Motivasyon ve Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeklerine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Aşağıda motivasyon ve bireysel kariyer yönetimi ölçeklerine ilişkin betimleyici istatistiklerin (ortalama, standart sapma vs.) olduğu tablo verilmektedir.

Tablo 2 Motivasyon Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler Tablosu

| Descriptive Statistics | | | | | |
|--|-----|---------|---------|--------|----------------|
| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Çalıştığım iş yerinin kurumsal olması motivasyonumu artırır. | 305 | 1,00 | 5,00 | 4,1541 | 1,11473 |
| Çalıştığım şirkete/kuruma yararlı olduğumu hissetmek motivasyonumu artırır. | 305 | 1,00 | 5,00 | 4,4230 | ,90764 |
| Sektördeki diğer şirketlere göre maaşımın yüksek olması beni motive eder. | 305 | 1,00 | 5,00 | 4,5311 | ,90313 |
| Şirket/Kurum içi personel değerlendirme sisteminin başarılı olması beni motive eder. | 305 | 1,00 | 5,00 | 4,3508 | ,99912 |
| Çalışma ekibimin iyi olması motivasyonumu yükseltir. | 305 | 1,00 | 5,00 | 4,6033 | ,83705 |
| İş yerinde yeterli düzeyde sorumluluk almak motivasyonumu artırır. | 305 | 1,00 | 5,00 | 4,2295 | ,99329 |
| Yöneticilerin kalitesi çalışana motive edici bir faktördür. | 305 | 1,00 | 5,00 | 4,5574 | ,87593 |
| Şirketin/Kurumun çalışana olan yaklaşımı motivasyon ile doğru orantılıdır. | 305 | 1,00 | 5,00 | 4,4164 | ,92145 |
| Valid N (listwise) | 305 | | | | |

Tablo 2’de görüldüğü üzere motivasyon ölçeğine ait sorulardan katılımcıların en fazla katıldıkları ifade 4,6033 ortalama ile “Çalışma ekibimin iyi olması motivasyonumu yükseltir.” ifadesidir. Buna göre çalışanlar mesleğini icra ettiği işletme içerisindeki çalışma ekibine fazlasıyla önem vermektedir.

Tablo 3 Bireysel Kariyer Yönetimi Algı Ölçeğine Dair Betimleyici İstatistikler Tablosu

| Descriptive Statistics | | | | | |
|--|-----|---------|---------|--------|----------------|
| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Bireysel kariyer yönetimi, kişinin başarılı olma ihtiyacını karşılar. | 305 | 1,00 | 5,00 | 4,2262 | ,92727 |
| Bireysel kariyer yönetimi, kariyerde ulaşmak istenen hedefe ulaşmayı kolaylaştıracak bir araçtır. | 305 | 1,00 | 5,00 | 4,0918 | ,94839 |
| Bireysel kariyer yönetimi kişinin "kendini gerçekleştirme (bireysel hedefleri gerçekleştirme)" ihtiyacını karşılar. | 305 | 1,00 | 5,00 | 4,1705 | ,91611 |
| Bireysel kariyer yönetiminde önemli olan ne yapmak istediğine karar vermektir. | 305 | 1,00 | 5,00 | 4,3213 | ,90777 |
| Kişinin kariyerini yönetmesi iş verenden çok kendi elindedir. | 305 | 1,00 | 5,00 | 3,8230 | 1,16478 |
| Kariyer hedeflerimi gerçekleştirme noktasında sorumluluk sahibi bir kişiyim. | 305 | 1,00 | 5,00 | 4,1508 | ,97512 |
| Profesyonel iş hayatımı iyi bir şekilde dizayn etmek için araştırmalar yaparım. | 305 | 1,00 | 5,00 | 4,1344 | 1,01224 |
| Kariyer gelişimime önem veririm. | 305 | 1,00 | 5,00 | 4,1869 | ,99066 |
| Yakın zamanda kişisel değerlerim, ilgilerim, yeteneklerim ve zayıflıklarım üzerine düşündüm. | 305 | 1,00 | 5,00 | 4,0459 | 1,00223 |
| Çalıştığım sektörde iş verenler, iş fırsatları ve profesyonel gelişim olanakları ile ilgili yeterli bilgiye sahibim. | 305 | 1,00 | 5,00 | 4,0328 | ,95572 |
| Mesleki anlamda bana katkısı olabilecek profesyonel kişilerle kontak kurdum ya da kontak kurmaya devam ediyorum. | 305 | 1,00 | 5,00 | 3,9639 | 1,03968 |
| Gönüllü olarak kariyerimi ileri taşıyabilecek eğitimlere, kurslara ve çalışmalara katılıyorum. | 305 | 1,00 | 5,00 | 4,0262 | 1,10589 |
| Valid N (listwise) | 305 | | | | |

Tablo 3'te görüldüğü üzere bireysel kariyer yönetimi ölçeğine ait sorulardan katılımcıların en fazla katıldıkları ifade 4,3213 ortalama ile “Bireysel kariyer yönetiminde önemli olan ne yapmak istediğine karar vermektir.” ifadesidir. Bu doğrultuda katılımcılar bireysel kariyer yönetiminde asıl önemli olanın kişinin ne yapmak istediğine karar vermesi olduğunu belirtmişlerdir.

3.7.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Motivasyon ve bireysel kariyer yönetimi ölçeklerine ilişkin ayrı ayrı güvenilirlik analizleri uygulanmıştır ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 4 Motivasyon Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analiz Değerleri

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,905 | 8 |

Güvenilirlik analizi sonucu motivasyon ölçeği için Cronbach Alpha katsayısı 0,905 çıkmıştır. Bu değer 0,60'tan küçük olmadığı için elde edilen değerlerin iyi düzeyde boyut içi tutarlık yani güvenilirlik ifade ettiği görülmüştür (Durmuş, 2011: 89). Ayrıca, her bir boyutun güvenilirliği değerlendirilirken Cronbach's Alpha If Item Deleted sütunundaki hiçbir ifadenin söz konusu boyutlar için hesaplanan Cronbach's Alpha değerinden büyük olmadığı görülmüş ve dolayısıyla hiçbir sorunun herhangi bir boyutun güvenilirliğini bozmadığı ve tüm ifadelerin analizde tutulması gerektiğine karar verilmiştir.

Tablo 5 Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,903 | 12 |

Güvenilirlik analizi sonucu bireysel kariyer yönetimi ölçeği için Cronbach Alpha katsayısı 0,903 çıkmıştır. Bu değer 0,60'tan büyük olduğu için yüksek seviyede güvenilirlik ve iç tutarlık ifade ettiği görülmektedir. Ayrıca her bir boyutun güvenilirliği değerlendirilirken Cronbach's Alpha If Item Deleted sütunundaki hiçbir ifadenin söz konusu boyutlar için hesaplanan Cronbach's Alpha değerinden büyük olmadığı görülmüştür ve hiçbir sorunun

herhangi bir boyutun güvenilirliğini bozmadığı ve tüm ifadelerin analizde tutulması gerektiğine karar verilmiştir.

Tablo 6 Motivasyon Ve Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeklerinin Ortak Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,937 | 20 |

Güvenilirlik analizi sonucu iki ölçeğin ortak değerlendirilmesi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,937 bulunmuştur. Bu değer 0,60'tan büyük olduğu için yüksek seviyede güvenilirlik ve iç tutarlık ifade ettiği görülmektedir. Ayrıca her bir boyutun güvenilirliği değerlendirilirken Cronbach's Alpha If Item Deleted sütunundaki hiçbir ifadenin söz konusu boyutlar için hesaplanan Cronbach's Alpha değerinden büyük olmadığı görülmüştür ve hiçbir sorunun herhangi bir boyutun güvenilirliğini bozmadığı ve tüm ifadelerin analizde tutulması gerektiğine karar verilmiştir.

3.7.4. Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamında motivasyon ve bireysel kariyer yönetimi unsurlarının birbiriyle olan ilişkisinin ortaya koyulması için korelasyon analizi uygulanmıştır.

Korelasyon katsayısının 0,20'den düşük çıkması durumunda ilişkinin ihmal edilmesi, 0,20 ile 0,50 arasında zayıf ilişki, 0,50 ile 0,70 arasında orta dereceli ilişki ve son olarak 0,70'ten büyük ise güçlü bir ilişki olarak değerlendirilmektedir (Durmuş, 2011: 145).

Tablo 7 Motivasyon Ve Bireysel Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişki

| Correlations | | | |
|---------------------|---------------------|---------------------|------------------|
| | | motivasyon_ortalama | kariyer_ortalama |
| motivasyon_ortalama | Pearson Correlation | 1 | ,719** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 305 | 305 |
| kariyer_ortalama | Pearson Correlation | ,719** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 305 | 305 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 7'ye göre motivasyon ile bireysel kariyer yönetimi arasındaki ilişki 0,71 çıkmıştır. Bu doğrultuda motivasyon ile bireysel kariyer yönetimi arasında güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

3.7.5. Cinsiyete İlişkin Bağımsız T- Testi Analizi

Bağımsız gruplar t-testi iki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemidir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2013:118). Aşağıdaki tabloda cinsiyet değerlerine göre katılımcıların ifadelerine katılım dereceleri arasındaki farklılık bağımsız t testi ile araştırılmıştır.

Tablo 8 Motivasyon İle Katılımcıların Cinsiyetine İlişkin Bağımsız T- Testi Analizi

Independent Samples Test

| | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|-----------------------------|---|------|------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
| | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | Lower | Upper |
| motivasyon_ortalama | ,014 | ,907 | 1,194 | 303 | ,233 | ,10109 | ,08464 | -,06547 | ,26765 |
| Equal variances assumed | | | 1,204 | 5,220 | ,230 | ,10109 | ,08397 | -,06417 | ,26635 |
| Equal variances not assumed | | | | | | | | | |

Tablo 8’deki bağımsız t-testi tablosunda öncelikle Levene testinin anlamlılık değerinin 0,05’ten büyük ve 0,907 olduğu görülmüştür. Bu nedenle Levene testinin HO hipotezi olan “Her iki grubun varyansları eşittir” hipotezi kabul edilmiştir. Ardından, t-testinin anlamlılık (2-yönlü) değerlerinden eşitlenmiş varyanslar olan birinci satıra bakılmıştır. Burada motivasyon faktörünün değeri 0,230 olup, bu değer 0,05’ten büyük olduğu için motivasyon ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 9 Bireysel Kariyer Yönetimi İle Cinsiyet Arasındaki İlişkinin Bağımsız T-Testi Analizi

| | | Independent Samples Test | | | | | | | | |
|--------------|-----------------------------|---|------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| kariyer_or_d | Equal variances assumed | ,003 | ,954 | -,049 | 303 | ,961 | -,08092 | ,15380 | -,16165 | ,15380 |
| | Equal variances not assumed | | | -,049 | 286,024 | ,961 | -,08092 | ,15390 | -,16190 | ,15406 |

Tablo 9’deki bağımsız t-testi tablosunda öncelikle Levene testinin anlamlılık değeri 0,05’ten büyük ve 0,954 olduğu görülmüştür. Bu nedenle Levene testinin HO hipotezi olan “Her iki grubun varyansları eşittir” hipotezi kabul edilmiştir. Ardından, t-testinin anlamlılık (2-yönlü) değerlerinden eşitlenmiş varyanslar olan birinci satıra bakılmıştır. Burada bireysel kariyer yönetimi faktörünün değeri 0,961 olup, bu değer 0,05’ten büyük olduğu için bireysel kariyer yönetimi ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

3.7.6. Yaşa İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Analizi

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ikiden fazla bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemidir. Aşağıdaki tabloda yaş değerlerine göre katılımcıların motivasyon ve bireysel kariyer yönetimi ifadelerine katılım dereceleri arasındaki farklılık Anova testi ile araştırılmıştır.

Tablo 10 Motivasyon Ve Yaş Aralığına İlişkin ANOVA Testi

| ANOVA | | | | | |
|---------------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| motivasyon_ortalama | | | | | |
| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| Between Groups | 3,533 | 5 | ,707 | 1,316 | ,257 |
| Within Groups | 160,584 | 299 | ,537 | | |
| Total | 164,117 | 304 | | | |

Test of Homogeneity of Variances

| motivasyon_ortalama | | | |
|---------------------|-----|-----|------|
| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
| 1,365 | 5 | 299 | ,238 |

Yaşa ilişkin Anova testinde öncelikle analizdeki “Varyansların Homojenliği Testi” incelenmiş ve anlamlılık sütununda değerin 0,05’ten büyük olduğu görülmüş ve Anova testi yapmaya uygun olduğuna karar verilmiştir. Tablo 10’da ise Anova testinin anlamlılık değeri motivasyon kavramı için 0,05’ten büyük olduğu için (0,238) hiçbir faktörde yaşa göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 11 Bireysel Kariyer Yönetimi Ve Yaş Aralığına İlişkin ANOVA Testi

| ANOVA | | | | | |
|------------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| kariyer_ortalama | | | | | |
| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| Between Groups | 5,166 | 5 | 1,033 | 2,186 | ,056 |
| Within Groups | 141,305 | 299 | ,473 | | |
| Total | 146,471 | 304 | | | |

Test of Homogeneity of Variances

kariyer_ortalama

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|------|
| 1,449 | 5 | 299 | ,207 |

Yaşa ilişkin Anova testinde öncelikle analizdeki “Varyansların Homojenliği Testi” incelenmiş ve anlamlılık sütununda değerin 0,05’ten büyük olduğu görülmüş ve Anova testi yapmaya uygun olduğuna karar verilmiştir. Tablo 11’de ise “Anova testinin anlamlılık değeri bireysel kariyer yönetimi için 0,05’ten büyük olduğu için (0,056) hiçbir faktörde yaşa göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

3.7.7. Öğrenim Durumuna İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Analizi

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ikiden fazla bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemidir. Aşağıdaki tabloda öğrenim durumu değerlerine göre katılımcıların motivasyon ve bireysel kariyer yönetimi ifadelerine katılım dereceleri arasındaki farklılık Anova testi ile araştırılmıştır.

Tablo 12 Motivasyon Ve Öğrenim Durumuna İlişkin ANOVA Testi

ANOVA

motivasyon_ortalama

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|------|------|
| Between Groups | 1,438 | 3 | ,479 | ,887 | ,448 |
| Within Groups | 162,679 | 301 | ,540 | | |
| Total | 164,117 | 304 | | | |

Test of Homogeneity of Variances

motivasyon_ortalama

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|------|
| 1,116 | 3 | 301 | ,343 |

Öğrenim durumuna ilişkin Anova testinde öncelikle analizdeki “Varyansların Homojenliği Testi” incelenmiş ve anlamlılık sütununda değerin 0,05’ten büyük olduğu görülmüş ve Anova testi yapmaya uygun olduğuna karar verilmiştir. Tablo 12’de ise Anova testinin

anamlılık değeri motivasyon için 0,05'ten büyük olduğu için (0,448) hiçbir faktörde öğrenim durumuna göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 13Bireysel Kariyer Yönetimi Ve Öğrenim Durumuna İlişkin ANOVA Testi

ANOVA

kariyer_ortalama

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 2,315 | 4 | ,579 | 1,204 | ,001 |
| Within Groups | 144,156 | 300 | ,481 | | |
| Total | 146,471 | 304 | | | |

Test of Homogeneity of Variances

kariyer_ortalama

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|------|
| 4,811 | 4 | 300 | ,309 |

Öğrenim durumuna ilişkin Anova testinde öncelikle analizdeki "Varyansların Homojenliği Testi" incelenmiş ve anlamlılık sütununda değerin 0,05'ten büyük olduğu görülmüş ve Anova testi yapmaya uygun olduğuna karar verilmiştir. Tablo 13'te ise Anova testinin anlamlılık değeri bireysel kariyer yönetimi için 0,05'ten küçük olduğu için (0,001) öğrenim durumu değerleri ile bireysel kariyer yönetimi arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür.

3.7.8. Gelir Durumuna İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Analizi

Tablo 14 Motivasyon Ve Gelir Düzeyine İlişkin ANOVA Testi

ANOVA

motivasyon_ortalama

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|------|------|
| Between Groups | 1,438 | 3 | ,479 | ,887 | ,029 |
| Within Groups | 162,679 | 301 | ,540 | | |
| Total | 164,117 | 304 | | | |

Test of Homogeneity of Variances

motivasyon_ortalama

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|------|
| 1,116 | 3 | 301 | ,343 |

Gelir düzeyine ilişkin Anova testinde öncelikle analizdeki ‘‘Varyansların Homojenliği Testi’’ incelenmiş ve anlamlılık sütünunda değerin 0,05’ten büyük olduğu görölmüş ve Anova testi yapmaya uygun olduğuna karar verilmiştir. Tablo 14’de ise Anova testinin anlamlılık değerı motivasyon için 0,05’ten küçük olduğu için (0,029) gelir düzeyi değerleri ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki görölmüştür.

Tablo 15Bireysel Kariyer Yönetimi Ve Gelir Düzeyine İlişkin ANOVA Testi

ANOVA

kariyer_ortalama

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|------|------|
| Between Groups | 1,284 | 3 | ,428 | ,887 | ,448 |
| Within Groups | 145,187 | 301 | ,482 | | |
| Total | 146,471 | 304 | | | |

Test of Homogeneity of Variances

kariyer_ortalama

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|------|
| 3,220 | 3 | 301 | ,023 |

Gelir düzeyine ilişkin Anova testinde öncelikle analizdeki ‘‘Varyansların Homojenliği Testi’’ incelenmiş ve anlamlılık sütünunda değerin 0,05’ten küçük olduğu görölmüş ve Anova testi yapmaya uygun olmadığına karar verilmiştir.

3.7.9 Çalışılan Pozisyona İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Analizi

Tablo 16 Motivasyon Ve Çalışılan Pozisyona İlişkin ANOVA Testi

ANOVA

motivasyon_ortalama

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|------|------|
| Between Groups | 1,924 | 5 | ,385 | ,709 | ,035 |
| Within Groups | 162,193 | 299 | ,542 | | |
| Total | 164,117 | 304 | | | |

Test of Homogeneity of Variances

motivasyon_ortalama

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|------|
| 2,430 | 5 | 299 | ,617 |

Çalışılan pozisyona ilişkin Anova testinde öncelikle analizdeki “Varyansların Homojenliği Testi” incelenmiş ve anlamlılık sütununda değerin 0,05’ten büyük olduğu görülmüş ve Anova testi yapmaya uygun olduğuna karar verilmiştir. Tablo 16’da ise Anova testinin anlamlılık değeri motivasyon için 0,05’ten küçük olduğu için (0,035) çalışılan pozisyon ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 17 Bireysel Kariyer Yönetimi Ve Çalışılan Pozisyona İlişkin ANOVA Testi

ANOVA

kariyer_ortalama

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 2,412 | 5 | ,482 | 1,001 | ,417 |
| Within Groups | 144,059 | 299 | ,482 | | |
| Total | 146,471 | 304 | | | |

Test of Homogeneity of Variances

kariyer_ortalama

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|------|
| 1,844 | 5 | 299 | ,104 |

Çalışılan pozisyona ilişkin Anova testinde öncelikle analizdeki “Varyansların Homojenliği Testi” incelenmiş ve anlamlılık sütununda değerin 0,05’ten büyük olduğu görülmüş ve Anova testi yapmaya uygun olduğuna karar verilmiştir. Tablo 17’de ise “Anova testinin anlamlılık değeri bireysel kariyer yönetimi için 0,05’ten büyük olduğu için (0,417) bireysel kariyer yönetimi ve çalışılan pozisyonla istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

3.7.10 Çalışılan Yıla İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Analizi

Tablo 18 Motivasyon Ve Çalışılan Yıla İlişkin ANOVA Testi

ANOVA

motivasyon_ortalama

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 4,219 | 5 | ,844 | 1,578 | ,166 |
| Within Groups | 159,898 | 299 | ,535 | | |
| Total | 164,117 | 304 | | | |

Test of Homogeneity of Variances

motivasyon_ortalama

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|------|
| 2,464 | 5 | 299 | ,033 |

Çalışılan yıla ilişkin Anova testinde öncelikle analizdeki “Varyansların Homojenliği Testi” incelenmiş ve anlamlılık sütununda değerin 0,05’ten küçük olduğu görülmüştür ve Anova testi yapmaya uygun olmadığına karar verilmiştir.

Tablo 19 Bireysel Kariyer Yönetimi Ve Çalışılan Yıla İlişkin ANOVA Testi

ANOVA

kariyer_ortalama

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 3,795 | 5 | ,759 | 1,591 | ,162 |
| Within Groups | 142,675 | 299 | ,477 | | |
| Total | 146,471 | 304 | | | |

Test of Homogeneity of Variances

kariyer_ortalama

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|------|
| 2,264 | 5 | 299 | ,048 |

Çalışılan yıla ilişkin Anova testinde öncelikle analizdeki “Varyansların Homojenliği Testi” incelenmiş ve anlamlılık sütununda değerin 0,05’ten küçük olduğu görülmüştür ve Anova testi yapmaya uygun olmadığına karar verilmiştir.

3.7.11. Araştırmada Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

Tablo 20’de araştırma hipotezlerinden hangilerinin kabul edildiği gösterilmektedir. Buna göre dokuz araştırma hipotezinden dört tanesi kabul edilmiştir.

Tablo 21Hipotez Sonuçları

| | HİPOTEZLER | SONUÇ |
|-----------|--|--------------|
| H1 | Motivasyon ve bireysel kariyer yönetimi arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır. | KABUL |
| H2 | Motivasyon, cinsiyete göre farklılık göstermektedir. | RED |
| H3 | Bireysel kariyer yönetimi cinsiyete göre farklılık göstermektedir. | RED |
| H4 | Bireysel kariyer yönetimi ile yaş faktörü arasında anlamlı bir farklılık vardır. | RED |
| H5 | Motivasyon ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. | RED |
| H6 | Bireysel kariyer yönetimi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. | KABUL |
| H7 | Motivasyon ile toplam kişisel gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. | KABUL |
| H8 | Bireysel kariyer yönetimi ve eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. | RED |
| H9 | Motivasyon ile çalışılan pozisyon arasında anlamlı bir farklılık vardır. | KABUL |

SONUÇ VE ÖNERİLER

Gelişen ve değişen iş hayatı çalışanın işini daha iyi yapabilmesi adına birçok faktörü beraberinde getirmiştir. Bunlardan en önemli iki tanesi çalışan motivasyonu ve bireysel kariyer yönetimidir. Bu iki kavram çalışandan optimum performans alınmasında hayati bir öneme sahiptir. Çağımızda klasikleşen motivasyon yöntemleri tarih sayfalarında yerlerini alırken, yeni yöntemler ve yeni motivasyon kuramları türemektedir. Y ve Z kuşağının çalışma hayatına girmesi ve girecek olması ile birlikte kişilerin kariyer hayatından beklentileri de değişmiştir. Kariyer yönetimi kavramı ve bireysel kariyer yönetimi kavramı hem çalışan için hem de işletmelerin insan kaynakları departmanları için büyük bir önem taşımaktadır. Bu doğrultuda yapılan çalışmalar her geçen gün artan bir hızla devam etmektedir.

Anket verilerine bakıldığı zaman; katılımcıların cinsiyet olarak hemen hemen eşit yüzdelerde katılım gösterdiği saptanmıştır. Erkek katılımcı oranı %55,7 iken kadın katılımcı oranı %44,3'tür. Ankette ağırlıklı olarak 21-41 yaş grubu arasındaki katılımcılar katılmıştır. Katılımcıların %48,5 ile çoğunluğu lisans mezunudur. Çalışılan sektörler neredeyse eşittir. %51,8 kamu personeli varken %48,2 özel sektör çalışanı vardır. Katılımcıları ağırlıklı olarak 3001 TL ve üzeri kazanan kişiler oluşturmaktadır. Orta kademe yöneticiler %32,1 ile çalışılan pozisyon sorusuna en çok cevap veren kesimdir. Son olarak %37,7 ile çalışma süresi açısından 16 yıl ve üzeri çalışanlar ağırlıktadır.

Motivasyon ölçeğine baktığımızda en çok dikkat çeken iki ifade şu şekilde olmuştur:

- “Çalışma ekibimin iyi olması motivasyonumu yükseltir.”
- “Yöneticilerin kalitesi çalışanı motive edici bir faktördür.”

Bu iki ifade katılımcıların motivasyonu yüksek tutma açısından gördükleri en büyük iki sebebi oluşturmaktadır. Katılımcılar iyi bir çalışma ekibi içerisinde olmayı ve iyi bir yönetici tarafından yönetilmeyi yüksek maaşa ya da kurumsal şirketlerde çalışmaya oranla daha çok tercih etmişlerdir.

Bireysel kariyer yönetimi ölçeğine baktığımızda en çok dikkat çeken iki ifade şu şekildedir.

- “Bireysel kariyer yönetiminde önemli olan ne yapmak istediğine karar vermektir.”
- “Bireysel kariyer yönetimi kişinin başarılı olma ihtiyacını karşılar.”

Bu iki ifadeden de anlaşılacağı gibi çağımızda çalışanlar bireysel kariyer yönetimini kendini tanımak ve bu şekilde başarıya giden yol adına bir plan yapmak olarak algılamaktadırlar.

Sunulan hipotezler değerlendirildiğinde motivasyon ve bireysel kariyer yönetimi arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğu kabul edilmiştir. Bu kabul yapılırken korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca motivasyon ile gelir düzeyi ve çalışılan pozisyon değerleri arasından anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Bireysel kariyer yönetimi ve eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu da kabul edilmiştir.

Öneriler

Araştırma sonucundaki bulgulara göre aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Şirketlerin çalışan motivasyonunu yüksek tutmak adına çalışanlarının bireysel kariyer yönetime katkıda bulunmaya yönelik çalışmalar yapmaları,
- Ekonomik motivasyon araçlarının eskisi kadar kişi etkisi üstünde etkisinin olmadığını düşüncesiyle, psiko-sosyal araçlara daha çok ağırlık verilmesi,
- Çalışanların pozisyonlarının motivasyon adına önemli olması sebebi ile şirket içi atamaların kişinin özellikleri ve istekleri göz önünde bulundurularak yapılması,
- Eğitim düzeyi ile bireysel kariyer yönetiminin doğru orantılı olması ve bu sebeple şirket içi eğitimlerle kişilerin bu konuda bilgilendirilmesi,
- Çalışma hayatına başlamadan önce kişilerin önce kendisini tanıması ve daha sonrasında bu doğrultuda kendilerine yol çizmeleri,
- İşletmelerde takım çalışmasının çok önemli olmasından ötürü, takım olma olgusuna yönelik aktivitelere yer verilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- ALDEMİR M. vd, (1993). *Personel Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- ANAFARTA, Nilgün. “Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, Yıl: 2002, ss. 115–128.
- ARZOVA Burak, (2001), Motivasyon Arttırmada En Önemli Pay Yöneticilerindir, Ekopol: Ekonomi, Politika, Kültür ve Sanat Dergisi, Sayı:9 , Ocak- Mart, 20-21
- AYTAÇ Serpil (2005) *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi ve Sorunları*,Ezgi Kitabevi,Bursa.
- AYTAÇ, Serpil. *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, İstanbul:Epsilon Yayınları, 1. Baskı, 1997.
- BAKAN, (2004). *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*, Beta Yayınevi, İstanbul. 316 s.
- BAŞARAN, İ. Ethem, *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınevi,
- BROWN B.L. (1998). *Career Mobility: A choice or Necessity?*, www.vtaide.com(25.03.2007).
- CAN, H. , 1999. *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 364 s.
- ÇALIK T., Ereş F. (2006). *Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- DORNAN, J. (2001).*Başarı İçin Stratejiler*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ERDOĞMUŞ N. (2003). *Kariyer Geliştirme*, Nobel Yayın Dağıtım,Ankara.
- EREN,Erol, (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım: İstanbul.
- GEGEZ, Ercan, (2015). *Pazarlama Araştırmaları*, Beta Yayınları: İstanbul.
- GÜLHAN, Tahsin, *Motivasyonda Manevi Faktörler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1994.
- HICKS, H. G. ve GULET, C. R., Çeviren: Besim BAYKAL, *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Ens. Yay., Genel İşletme Dizisi No:1, İstanbul, 1981.
- İNCİR Gülten, (1984).*Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, MPM Yayınları, Ankara
- KAYNAK, Tuğray, (1996). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, İstanbul: AlfaBasım Yayım Dağıtım.
- KESER, Aşkın, *Çalışma Yaşamında Motivasyon ve İş Tatmini*, Alfa Aktüel yayınları, Bursa, 2006.
- KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 8. Baskı, Beta Basım yay., İstanbul, 2001.

- KONUR, Deniz Yaşar, *İş Yerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006
- LUTHANS, Fred, *Organizational Behavior*, 6. b., McGraw-Hill Book Inc., Singapore, 1992.
- NELSON, Bob, Çev: Serra EGELİLER, *Çalışanlara Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu*, Rota Yayınları, İstanbul, 1999.
- ÖLÇER Ferit, 2005, "*Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma*". Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25, 1-26
- ÖZGEN H., Öztürk A., Yalçın A., (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.
- PEKEL, H. N., (2001). *İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanlara Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 212 s.
- PEKER Ömer ve AYTÜRK Nihat, (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara, s.312
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, 2003, "*Örgütsel Psikoloji*", Furkan Ofset, Bursa
- SOYSAL A. (2004) *Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları*, www.bilgiyoneti.org/cm (25.03.2007).
- TAŞBAŞ, R. Harun, *Firmaların Bünyelerindeki Satış Elemanlarının Motivasyonunu Artırmada Kullandıkları Maddi Olmayan Motivasyon Yöntemlerinin Satış Yöneticilerinin Bakış Perspektifiyle Değerlendirilmesi ve İlaç Sektöründe Üzerine Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998.
- TINAZ, Pınar, *Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları*, Mercek Dergisi, Sayı:19, s. 32, Temmuz 2000.
- TÜİK, *Seçilmiş Göstergelerle İstanbul*, 2013
- ÜNVER, Yesim, (2005). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri*, Dönem Projesi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara.
- WONG Simon And LORETIA Pang, 2003, *Motivators to Creativity in The Hotel Industry Perspectives of Managers and Supervisors*, *Tourism Management*, 24 (5), 551-559
- YALIM, Deniz, (2005). *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- YAYLACI, Gaye Özdemir, *İlköğretim Düzeyinde Kariyer Eğitimi ve Danışmanlığı*, Ahmet Yesevi Üniversitesi Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 40, Kıs 2007, ss. 120-138.

EKLER

Tablo 22 Demografik Sorular

| I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER | |
|----------------------------|---|
| 1 | Cinsiyet: <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek |
| 2 | Yaş Grubu: <input type="checkbox"/> 20 ve altı <input type="checkbox"/> 21-27 <input type="checkbox"/> 28-34 <input type="checkbox"/> 35-41 <input type="checkbox"/> 42-48 <input type="checkbox"/> 49 ve üzeri |
| 3 | Toplam Kişisel Gelir Düzeyi: <input type="checkbox"/> 1500 ₺ ve altı <input type="checkbox"/> 1501 ₺ – 3000 ₺ <input type="checkbox"/> 3001₺ – 4500 ₺ <input type="checkbox"/> 4501 ₺ ve üzeri |
| 4 | Öğrenim Durumu: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü |
| 5 | Kaç Yıldır Sektörde Çalışıldığı: <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-4 yıl <input type="checkbox"/> 5-8 yıl <input type="checkbox"/> 9-12 yıl <input type="checkbox"/> 13-16 yıl <input type="checkbox"/> 16 yıldan fazla |
| 6 | Çalışılan Sektör: <input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/> Özel Sektör |
| 7 | Çalışılan Pozisyon: <input type="checkbox"/> İyi eğitilmiş üst düzey yöneticiler ve profesyoneller (A) <input type="checkbox"/> Orta kademe yöneticiler (B) <input type="checkbox"/> İyi eğitilmiş bedensel olmayan işlerde çalışan memurlar, vasıflı işçiler ve iş sahipleri (C1) <input type="checkbox"/> Vasıflı işçiler ve bedensel olmayan işlerde çalışan memurlar (C2) <input type="checkbox"/> Vasıflı ve vasıfsız el-beden işçileri ve az eğitilmiş bedensel olmayan yönetim pozisyonlarında çalışanlar (D) <input type="checkbox"/> Daha az iyi eğitilmiş vasıflı ve vasıfsız el-beden işçileri, işletme sahipleri ile çiftçiler/balıkçılar(E) |

Tablo 23 Motivasyon Ölçeği Soruları

| II. BÖLÜM: MOTİVASYON ÖLÇEĞİ | | | | | | |
|---|---|-------------------------|--------------|--------------------------------|-------------|------------------------|
| Lütfen her cümleyi dikkatlice okuduktan sonra, ifadenin size ne derece uyduğuna karar veriniz. Size uyan seçeneğe (X) işareti koyunuz | | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne katılıyorum ne katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
| 1 | Çalıştığım iş yerinin kurumsal olması motivasyonumu artırır. | | | | | |
| 2 | Çalıştığım şirkete yararlı olduğumu hissetmek motivasyonumu artırır. | | | | | |
| 3 | Sektördeki diğer şirketleri düşününce aldığım maaşın iyi olması beni motive eder. | | | | | |
| 4 | Şirket içi personel değerlendirme sisteminin başarılı olması beni motive eder. | | | | | |
| 5 | Çalışma ekibim benim motivasyonumu yüksek tutar. | | | | | |
| 6 | İş yerinde yeterli düzeyde sorumluluk alabilmek motivasyonumu artırır. | | | | | |
| 7 | Yöneticilerimin kalitesi beni motive eden faktörlerdendir. | | | | | |
| 8 | Şirketin çalışana olan yaklaşımı motivasyon ile doğrudan bağlantılıdır. | | | | | |

Tablo 24 Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeği Soruları

| III. BÖLÜM: BİREYSEL KARIYER YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ | | | | | | |
|--|--|-------------------------|--------------|--------------------------------|-------------|------------------------|
| Lütfen her cümleyi dikkatlice okuduktan sonra, ifadenin size ne derece uyduğuna karar veriniz. Size uyan seçeneğe (X) işareti koyunuz. | | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne katılıyorum ne katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
| 1 | Bireysel kariyer yönetimi, bireyin saygınlık, tanınma, başarılı olma ihtiyaçlarını karşılar. | | | | | |
| 2 | Bireysel kariyer yönetimi, kariyerde ulaşılmak istenen hedefe ulaşmayı kolaylaştıracak bir araçtır. | | | | | |
| 3 | Bireysel kariyer yönetimi "kendini gerçekleştirme" ihtiyacını karşılar. | | | | | |
| 4 | Bireysel kariyer yönetiminde önemli olan ne yapmak istediğine karar vermektir. | | | | | |
| 5 | Kişinin kariyerini yönetmesi iş verenden çok kendi elindedir. | | | | | |
| 6 | Kariyer hedeflerimi gerçekleştirme noktasında sorumluluk sahibi bir kişiyim. | | | | | |
| 7 | Profesyonel iş hayatımı iyi bir şekilde dizayn etmek için araştırmalar yaparım. | | | | | |
| 8 | Kariyer gelişimime önem veririm. | | | | | |
| 9 | Yakın zamanda kişisel değerlerim, ilgilerim, yeteneklerim ve zayıflıklarım üzerine düşündüm. | | | | | |
| 10 | Çalıştığım sektörde iş verenler, iş fırsatları ve profesyonel gelişim olanakları ile ilgili yeterli bilgiye sahibim. | | | | | |
| 11 | Mesleki anlamda bana katkısı olabilecek profesyonel kişilerle kontak kurdum ya da kontak kurmaya devam ediyorum. | | | | | |
| 12 | Gönüllü olarak kariyerimi ileri taşıyabilecek eğitimlere, kurslara ve çalışmalara katıldım. | | | | | |

ÖZGEÇMİŞ

Halil PINAR, 01 Ocak 1971 tarihinde Ankara’da doğdu. İlk ve Orta Öğrenimini Ankara’da tamamlamıştır. Jandarma Okullar Komutanlığı Jandarma Astsubay Sınıf Okuluna 1989 yılında başlayıp 1990 yılında Jandarma Astsubay sınıf okulunu bitirmesini müteakip Jandarma Astsubayı olarak Jandarma Genel Komutanlığı bünyesinde çalışmaya başlamıştır. 2003 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Önlisans bölümünden mezun olmuştur. 2005 yılında ise Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Lisans eğitimini tamamlamıştır. 2014 yılında Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Eğitimine başlamış olup, 2016 yılında Yüksek Lisans Eğitimini tamamlamıştır. Halen Jandarma Genel Komutanlığı bünyesinde Jandarma Astsubayı olarak görev yapmaktadır. Evli ve iki çocuk babası olup, Almanca bilmektedir.

Katıldığı Kurslar ve Almış Olduğu Sertifikalar;

- Kara Kuvvetleri Komutanlığı Bakım Astsubay Temel İntibak Kursu (1998)
- Jandarma Okullar Komutanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uzmanlığı Sertifikası (2001)
- Jandarma Okullar Komutanlığı Malzeme Kodlandırma ve Saymanlık Kursu (2004)
- Kara Kuvvetleri Komutanlığı Lojistik Seferberlik Kursu (2007)
- Jandarma Okullar Komutanlığı İhale ve Muayene Komisyonu Kursu (2010)
- Jandarma Okullar Komutanlığı İkmal Astsubaylığı Temel İntibak Kursu (2011)
- İSMEK Gayrimenkul Danışmanlığı ve Uzmanlığı Sertifikası (2015)
- Jandarma Okullar Komutanlığı İhale Komisyonu ve Uzmanlığı Sertifikası (2016)