

**KARİYER PLANLAMASININ İŞGÖRENLERDE PERFORMANS VE İŞ  
MOTİVASYONU ALGILARINA İLİŞKİN TRB1 BÖLGESİ İŞKUR  
MÜDÜRLÜKLERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Uğur ÇOBAN**

**Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Anabilim Dalı  
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehmet GÜVEN  
AĞUSTOS-2015**

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

**KARİYER PLANLAMASININ İŞGÖRENLERDE PERFORMANS VE İŞ**  
**MOTİVASYONU ALGILARINA İLİŞKİN TRB1 BÖLGESİ İŞKUR**  
**MÜDÜRLÜKLERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Uğur ÇOBAN**

**(121203106)**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 07 Temmuz 2015**

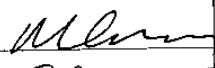
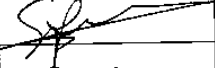
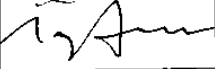
**Tezin Savunulduğu Tarih: 23 Temmuz 2015**

<b>Tez Danışmanı :</b>	<b>Yrd. Doç. Dr. Mehmet GÜVEN (B.Ü.)</b>
<b>Diğer Jüri Üyeleri :</b>	<b>Doç. Dr. Sait PATIR (B.Ü.)</b>
	<b>Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN (G.Ü.)</b>

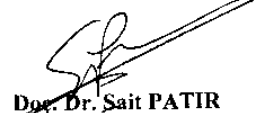
**AĞUSTOS-2015**

T.C.  
BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Yrd. Doç. Dr. Mehmet GÜVEN danışmanlığında, Uğur ÇOBAN'ın hazırladığı "Kariyer Planlamasının İşgörenlerde Performans ve İş Motivasyonu Algısına İlişkin TRB1 Bölgesi İŞKUR Müdürlüklerinde Bir Araştırma" konulu bu çalışma 23/07/2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir

Danışman :	Yrd. Doç. Dr. Mehmet GÜVEN (B.Ü.)	Kabul	
Üye :	Doç. Dr. Sait PATIR (B.Ü.)	Kabul	
Üye :	Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN (G.Ü.)	Kabul	

Bu tezin İşletme Anabilim Dalı'nda yapıldığını ve Enstitümüz kurallarına göre düzenlendiğini onaylıyorum.

  
Doç. Dr. Sait PATIR  
Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Esserleri Kanunundaki hükümlere tabidir

## ÖNSÖZ

Son yıllarda yönetim biliminde yaşanan gelişmeler, örgütlerin insan kaynakları alanında yeni politikalar geliştirmeleri gerektiği gerçeğini ortaya koymaktadır. Günümüz insanı fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçlarının yanında kendini gerçekleştirme adına kariyer hedeflerine ulaşma konusunda örgütlerden fırsat sunmalarını beklemektedir. Bu durum örgütlerin insan kaynakları birimleri oluşturmalarını ve bu yeni duruma uygun politika geliştirmelerini tetiklemektedir.

İnsan kaynakları alanındaki yukarıda ifade edilen gelişmeler, özel sektörde olduğu gibi kamu sektörünü de etkilemiş ve bu nedenle kamu kurumları da çalışanlarına dönük personel stratejileri belirlemektedir. Kamu çalışanlarının önemli bir kısmı iş garantisi nedeniyle kamu sektörünü seçseler de, atandıktan sonra kurum içi yükselme olanaklarından faydalanmak istemektedirler. Bu durum da kurumsal kariyer planını önemli kılmaktadır.

Kurumsal kariyer planlamaları ile işgörenlerin kariyer planlarını uyumlaştırma adına yaşanan sorunları tespit ve çözüm önerileri sunma amacıyla yapmış olduğumuz çalışma ile işgörenlerin kişisel kariyerlerini gerçekleştirme konusunda yaşadıkları veya sorun olarak gördükleri konulara dikkat çekerek motivasyonlarını ve performanslarını arttıracak kariyer politikası belirleme hususunda kamu yöneticilerine ışık tutma hedeflenmiştir.

Çalışma boyunca yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mehmet GÜVEN hocama ve anket çalışmaları kapsamında düşüncelerini paylaşan değerli İŞKUR çalışanlarına teşekkürü borç bilirim.

**UĞUR ÇOBAN**  
**BİNGÖL-2015**

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, kariyer planlamasının TRB1 Bölgesi İŞKUR Müdürlüklerinde çalışanların performans ve iş motivasyonuna etkilerinin değerlendirilmesidir. Çalışma, öncelikle literatür taraması yapılarak teorik kısmın oluşturulması, daha sonra hedef kitleyle yapılan anket çalışması neticesinde ortaya çıkan sonuçların analiz edilmesini kapsamaktadır.

Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde amaca uygun olarak literatür taraması yapılmış, kariyer, kariyer yönetimi ve kariyer planlaması kavramları ve bu kavramların alt bileşenleri incelenmiştir. İkinci bölümde bireysel performans, örgütsel performans ve performans yönetimi ile motivasyon, motivasyon araçları ve motivasyonun örgütler açısından önemi incelenmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise yapılan anket çalışmaları sonucu ortaya çıkan durumlarla ilgili çeşitli istatistiksel analizler yapılarak sonuçlar yorumlanmıştır.

Araştırma neticesinde kamu kurumlarında bireysel ya da örgütsel kariyer planlamasının performans ve iş motivasyonu ile ilişkisi ortaya çıkmış ve kamu kurumu yöneticilerine ya da insan kaynakları birimlerine etkin insan kaynakları yönetiminin sağlanması hususunda fikir verici veriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer, Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Performans, Motivasyon

## **ABSTRACT**

The aim of the thesis study is an evaluation of the motivation and performance effects' on career planing in terms of personnnel who are working in TRB Region of İŞKUR. The thesis study invalves farming of the oritical part by making a literature review and then cheking up on the questionnaire study results on the target group.

In the first part of this study, the literature review is made according to the purpase and moreover career, career management and career planning concepts and these concepts' implicit are investigated.In the second part, personal performance, organizational performance and performance management an moreover motivatio, sources of motivation and the inportance of motivation in terms of organizations are investigated.

The outcame of the study showes up that there is a relationship between personel or organizationalcareer planning in public institution and performance – motivation. The suggestive data are presented to the executives of govermental body or human resources unit to supply the of big whell management.

**Key Words:** Career, Career Management, Career Planning, Performance, Motivation

## TEŞEKKÜR

Bu tezi hazırlamamda her türlü desteğini esirgemeyen başta danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Mehmet GÜVEN'e, yine çalışmamın gerçekleştirilmesinde yönlendirmeleriyle desteklerini sunan hocalarım Doç. Dr. Sait PATIR ve Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN'e şükranlarımı sunarım. Ayrıca çalışmamın örneklemini oluşturan ve anket sorularına cevap vererek katkı sağlayan değerli İŞKUR çalışanlarına teőekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

### 1.BÖLÜM

#### KARİYER, KARİYER YÖNETİMİ ve KARİYER PLANLAMASI

1.1.KARİYER KAVRAMI.....	3
1.1.1.Kariyer Kavramının Tanımı ve Kapsamı.....	3
1.1.2.Kariyer Geliştirme.....	5
1.1.3.Kariyer Evreleri.....	5
1.2.KARİYER YÖNETİMİ.....	7
1.2.1.Kariyer Yönetiminin Amacı ve Faydaları.....	8
1.2.2.Kariyer Yönetiminin Gelişimini Hızlandıran Faktörler.....	9
1.2.3.Kariyer Yönetim Sistemleri.....	10
1.2.4.Günümüzde Kariyer Yönetimi.....	11
1.3.KARİYER PLANLAMASI.....	12



<b>1.3.1.Kariyer Planlamasında Amaç.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.2.Bireysel Kariyer Planlaması.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.3.Örgütsel Kariyer Planlaması.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.4.Kariyer Planlamasında Kullanılan Teknikler.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.5.Kariyer Planlama Süreci.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.6.Kariyer Engelleri.....</b>	<b>21</b>

## **2. BÖLÜM**

### **PERFORMANS ve MOTİVASYON**

<b>2.1.PERFORMANS KAVRAMI.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.1.Örgütsel Performans.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.2.Bireysel Performans.....</b>	<b>31</b>
<b>2.1.3.Performans Yönetimi.....</b>	<b>31</b>
<b>2.1.3.1.Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi.....</b>	<b>34</b>
<b>2.1.3.2.Kamu Performans Yönetiminin Faydaları.....</b>	<b>37</b>
<b>2.1.3.3.Kamu Performasn Yönetimi Uygulamasında Karşılaşılan Zorluklar.....</b>	<b>39</b>

2.1.3.4.Kamu Performans Yönetimin Olumsuz Yanları.....	40
<b>2.2.MOTİVASYON KAVRAMI.....</b>	<b>42</b>
2.2.1.Motivasyon Teorileri.....	44
2.2.1.1.Kapsam Teorileri.....	45
2.2.1.1.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	46
2.2.1.1.2.Çift Faktör Teorisi.....	48
2.2.1.1.3.Başarma İhtiyacı Teorisi.....	49
2.2.1.2.Süreç Teorileri.....	50
2.2.1.2.1.Davranış Şartlandırma Yaklaşımı.....	50
2.2.1.2.2.Bekleyiş Teorileri.....	52
2.2.1.2.3.Eşitlik Teorisi.....	53
2.2.1.2.4.Amaç Teorisi.....	54
2.2.2.Motivasyon Araçları.....	54
2.2.2.1. Maddi Araçlar.....	56
2.2.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	56
2.2.2.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar.....	58

2.2.3.Motivasyonun Örgütler Açısından Önemi ve Kamu Kurumlarında Motivasyonu Etkileyen Faktörler.....	60
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

### 3.BÖLÜM

#### KARİYER PLANLAMASININ İŞGÖRENLERDE PERFORMANS ve İŞ MOTİVASYONU ALGILARINA İLİŞKİN TRB1 BÖLGESİ İŞKUR MÜDÜRLÜKLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1.İŞKUR Hakkında Genel Bilgi.....	65
3.2.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	68
3.3.Araştırmanın Yöntemi.....	68
3.3.1.Güvenirlilik Analizi.....	69
3.3.2.Frekans Analizi.....	69
3.3.3.Faktör Analizi.....	69
3.3.4.Ki-Kare Analizi.....	70
3.4.Araştırmanın Hipotezleri.....	71
3.5.Bulgular ve Değerlendirme.....	72
3.5.1.Güvenirlilik Analizi.....	72
3.5.2. Anket Sorularına İlişkin Faktör Analizi.....	73
3.5.2.Demografik Sorulara İlişkin Bulgular.....	77

<b>3.5.4.Kariyer Planlaması İle İş Motivasyonu ve Performans İlişkisine Dair Ki-Kare Analiz Sonuçları.....</b>	<b>81</b>
<b>3.5.4.1.Yaş İle Göreve Yeni Başlayanlarda Yükselme Aşamalarının Belirginliği Algısı Arasındaki İlişki.....</b>	<b>81</b>
<b>3.5.4.2.Çalışanların Eğitim Seviyeleri İle Kişisel Kariyer Planı Yapma Düzeyi Arasındaki İlişki.....</b>	<b>82</b>
<b>3.5.4.3.Çalışma Süreleri İle Kurum İçerisindeki Açık Pozisyonlar İçin Uygun Kişilerin Seçildiği Algısı Arasındaki İlişki.....</b>	<b>83</b>
<b>3.5.4.4.Ünvan İle Kamu Çalışanları İçin Kariyer Planlaması Yapmanın Zor Olduğu Düşüncesi Arasındaki İlişki.....</b>	<b>84</b>
<b>3.5.4.5.Çalışanların Yaşları İle Kurum Dışından Yapılan Yönetici Atamalarının Motivasyona Olumsuz Etkisi Arasındaki İlişki.....</b>	<b>85</b>
<b>3.5.4.6.Eğitim Seviyesi İle Açık ve Adil Terfi Sisteminin Motivasyona Etkisi Algısı Arasındaki İlişki.....</b>	<b>87</b>
<b>3.5.4.7.Çalışma Süreleri İle Kariyer Planlamasının Motivasyona ve İş Verimliliğine Etkisi Arasındaki İlişki.....</b>	<b>88</b>
<b>3.5.4.8.Ünvan İle Kurumsal Kariyer Planlamasının Motivasyona Etkisine İlişkin Algı Arasındaki İlişki.....</b>	<b>89</b>
<b>3.5.4.9.Yaş İle Kişisel Kariyer Planı Yapmanın Performansı Olumlu Etkileyeceği Algısı Arasındaki İlişki.....</b>	<b>91</b>
<b>3.5.4.10.Çalışanların Eğitim Seviyeleri İle Etkin Performansın Terfii Kolaylaştıracağı Düşüncesi Arasındaki İlişki.....</b>	<b>92</b>

<b>3.5.4.11.Çalışma Süreleri İle Açık ve Adil Terfi Sisteminin Performansı Olumlu Etkileyeceği Algısı Arasındaki İlişki.....</b>	<b>93</b>
<b>3.5.4.12.Ünvan İle Kurumda Performansa Değer Verilmediğine Dair Algı Arasındaki İlişki.....</b>	<b>95</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>97</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>101</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>109</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>111</b>

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil-1:</b> Kariyer Planlamasına Biçimsel Yaklaşım.....	<b>20</b>
<b>Şekil-2:</b> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	<b>46</b>
<b>Şekil-3:</b> Klasik Şartlandırma.....	<b>50</b>
<b>Şekil-4:</b> Sonuçsal Şartlandırma.....	<b>51</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo-1:</b> Cronbach's Alfa Değeri.....	<b>71</b>
<b>Tablo-2:</b> Cronbach's Alfa Değeri.....	<b>71</b>
<b>Tablo-3:</b> Faktörlerin Öz Değerleri ve Açıklanan Toplam Varyans.....	<b>73</b>
<b>Tablo-4:</b> Bileşenlerin Faktör Dağılımı.....	<b>74</b>
<b>Tablo-5:</b> Varimax (Dik Döndürme) Yöntemi İle Faktör Dağılımı.....	<b>75</b>
<b>Tablo-6:</b> KMO and Bartlett Testi.....	<b>76</b>
<b>Tablo-7:</b> Çalışanların Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	<b>77</b>
<b>Tablo-8:</b> Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	<b>77</b>
<b>Tablo-9:</b> Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	<b>78</b>
<b>Tablo-10:</b> Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	<b>78</b>
<b>Tablo-11:</b> Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	<b>79</b>
<b>Tablo-12:</b> Çalışanların Ünvanlarına Göre Dağılımı.....	<b>79</b>
<b>Tablo-13:</b> Kamu Sektörünü Seçme Nedeni.....	<b>80</b>
<b>Tablo-14:</b> Yaş İle Göreve Yeni Başlayanlarda Yükselme Aşamalarının Belirginliği Algısı Arasındaki İlişki.....	<b>81</b>
<b>Tablo-15:</b> Yaş İle Göreve Yeni Başlayanlarda Yükselme Aşamalarının Belirginliği Algısı Arasındaki İlişki Derecesi.....	<b>81</b>
<b>Tablo-16:</b> Eğitim Seviyesi İle Kişisel Kariyer Planı Yapma Düzeyi Arasındaki İlişki.....	<b>82</b>
<b>Tablo-17:</b> Eğitim Seviyesi İle Kişisel Kariyer Planı İlişkinin Derecesi.....	<b>82</b>
<b>Tablo-18:</b> Çalışma Süreleri İle Kurum İçerisindeki Açık Pozisyonlar İçin Uygun Kişilerin Seçildiği Algısı Arasındaki İlişki.....	<b>83</b>
<b>Tablo-19:</b> Çalışma Süreleri İle Kurum İçerisindeki Açık Pozisyonlar İçin Uygun Kişilerin Seçildiği Algısı Arasındaki İlişkinin Derecesi.....	<b>84</b>
<b>Tablo-20:</b> Ünvan İle Kamu Çalışanlarının Kariyer Planlaması Yapmasının Zorluğu İlişkisi.....	<b>84</b>
<b>Tablo-21:</b> Ünvan İle Kamu Çalışanlarının Kariyer Planlaması Yapmasının Zorluğu Arasındaki İlişkinin Derecesi.....	<b>85</b>
<b>Tablo-22:</b> Yaş İle Kurum Dışı Atamaların Etkisi İlişkisi.....	<b>85</b>
<b>Tablo-23:</b> Yaş İle Kurum Dışı Atamaların Etkisi Arasındaki İlişkinin Derecesi.....	<b>86</b>
<b>Tablo-24:</b> Eğitim Seviyesi İle Açık ve Adil Terfi Sisteminin Motivasyona Etkisi Algısı	

Arasındaki İlişki.....	87
<b>Tablo-25:</b> Eğitim Seviyesi İle Açık ve Adil Terfi Sisteminin Motivasyona Etkisi Algısı Arasındaki İlişkinin Derecesi.....	87
<b>Tablo-26:</b> Çalışma Süresi İle Kariyer Planlamasının Motivasyon ve Verimliliğe Etkisi İlişkisi.....	88
<b>Tablo-27:</b> Çalışma Süresi İle Kariyer Planlamasının Motivasyon ve Verimliliğe Etkisi Arasındaki İlişkinin Derecesi.....	88
<b>Tablo-28:</b> Ünvan İle Kurumsal Kariyer Planlamasının Motivasyona Etkisine İlişkin Algı Arasındaki İlişki.....	89
<b>Tablo-29:</b> Ünvan İle Kurumsal Kariyer Planının Motivasyona Etkisine İlişkin Algı Arasındaki İlişkinin Derecesi.....	90
<b>Tablo-30:</b> Yaş İle Kişisel Kariyer Planı Yapmanın Performansı Olumlu Etkileyeceği Algısı Arasındaki İlişki.....	91
<b>Tablo-31:</b> Yaş İle Kişisel Kariyer Planı Yapmanın Performansı Olumlu Etkileyeceği Algısı Arasındaki İlişkinin Derecesi.....	91
<b>Tablo-32:</b> Eğitim Seviyesi İle Etkin Performans ve Terfi İlişkisi.....	92
<b>Tablo-33:</b> Eğitim Seviyesi İle Etkin Performans ve Terfi İlişkinin Derecesi.....	92
<b>Tablo-34:</b> Çalışma Süreleri İle Açık ve Adil Terfi Sisteminin Performansı Olumlu Etkileyeceği Algısı Arasındaki İlişki.....	93
<b>Tablo-35:</b> Çalışma Süreleri İle Açık ve Adil Terfi Sisteminin Performansı Olumlu Etkileyeceği Algısı Arasındaki İlişkinin Derecesi.....	94
<b>Tablo-36:</b> Ünvan İle Kurumda Performansa Değer Verilmediğine Dair Algı Arasındaki İlişki.....	95
<b>Tablo-37:</b> Ünvan İle Kurumda Performansa Değer Verilmediğine Dair Algı Arasındaki İlişkinin Derecesi.....	95



## GİRİŞ

Maslow'un insan ihtiyaçlarını bir hiyerarşı içerisinde sıralarken en tepeye konumlandırığı kendini gerçekleştirme ihtiyaı, günümüz dünyasında önemini arttırmaktadır. Kişisel, sosyal ya da ekonomik ihtiyaçlar karşılandıkça yerini kendini gerçekleştirme adına başka ihtiyaçlara bırakmakta ve bu ihtiyaçların başında da kariyer beklentileri yer almaktadır.

Küreselleşmiş ve dolayısıyla rekabetin arttığı günümüz iş dünyasında bireyler, iş hayatının başından sonuna kadar planlamalar yapmak durumundadır. Hatta iş hayatına atılmadan önce bu planlamaları yapmak önemlidir. Yani, hangi mesleği seçeceğimiz ya da seçeceğimiz meslekle ilgili takip etmemiz gereken mesleki gelişim faaliyetleri gibi hususlar iş hayatına atılmadan aşılması gereken engeller olarak değerlendirilebilir. Kariyer olarak kavramsallaşan çalışma hayatındaki bu süreç, zamanla konu ile alakalı akademik çalışmaların artmasıyla alt bölümlere ayrılmış ve çeşitli yönleriyle incelenmiştir.

Örgütler ve bu örgülerde çalışan bireyler rekabet şartlarının da etkisiyle geliştikçe ve çeşitli yeteneklerini fark ettikçe beklentilerini değerıstirmektedir. Bu durum, örgütlerin ve bireylerin kariyer planlamaları yapmalarını ve bu planlara göre politikalar belirleyerek iş hayatında başarılı olmayı hedeflemelerini sağlamaktadır.

Anna Roe'nun 1956'da kaleme almış olduğu "*Meslekler Psikolojisi*" kitabı ile bilimsel alanda kullanılmaya başlayan kariyer kavramı, özel sektörde faaliyet gösteren kurumsallaşmış örgütlerde stratejik planlara dahil edilerek önemli bir insan kaynakları kavramı olarak karşımıza çıkarken, günümüzde kamu kurumları tarafından da dikkate değer görülmektedir ve böylece örgütler nitelikli ve başarılı personellerin örgüt içerisinde kalmasını sağlanmış olmaktadır.

Yukarıda ifade edildiği gibi çeşitli yönleriyle akademik çalışmalara konu olan ve bu çalışmamızın da temel konusu olan kariyer kavramını incelediğimizde karşımıza bireysel ve örgütsel kariyer planlaması kavramları çıkmaktadır. Bireysel kariyer planlaması, kişinin

becerilerini ve ilgilerini, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirip, geleceğe dönük amaçlarını belirlemeleri ve bu amaçlara uygun plan yapmasını ifade ederken, örgütsel kariyer planlaması örgütte bireyin yükselmesini kolaylaştıracak süreci açıklamaktadır. Bu noktadan hareketle iş yaşamında başarılı bireyler ve başarılı örgütlerin varlığı bireysel ve örgütsel kariyer planlamalarının uyuşmasına bağlıdır demek mümkündür.

Bu bağlamda örgüt-birey kariyer planlaması uyumunun ve dolayısıyla kişisel ve örgütsel başarının sağlanmasını destekleyen hususlardan olan motivasyon ve performans kavramları önem arz etmektedir. Çalışanın kendisine verilen iş veya görevi belirli bir zaman içerisinde yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar olarak tanımlanabilen(Özgen, 2002: 209) performans ile bireylerin ve örgütlerin ihtiyaçlarını karşılayacak çalışma zemini yaratarak, kişinin hareketlendirilip isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanan(Tutar ve Erdömez, 2004: 168) motivasyon, kariyer planlaması yapan ve hedeflediği kariyer noktasına kendisini ulaştıracak kariyer aşamalarını geçmesi gereken bireyler ve kariyeri gerçekleştirmeyi sağlayacak politikaları uygulayacak olan örgütler için oldukça önemlidir. Dolayısıyla bireysel ve örgütsel kariyer planlamalarının performansı ve motivasyonu olumlu etkileyecek şekilde yapılması hem örgütsel hem de bireysel hedefler açısından gereklidir.

Kariyer, motivasyon ve performans kavramlarının çeşitli yönleriyle incelenmesi neticesinde araştırmamızın temel amacı olan kariyer planlamasının iş motivasyonu ve performansı etkileyip etkilemediği konusu, hedef kitle olarak belirlenen TRB1 Bölgesi İŞKUR çalışanlarıyla yapılan anket çalışmasıyla çeşitli yönleri ile değerlendirilmiş ve elde edilen sonuçlar üzerinden kamu kurumlarında yapılacak örgütsel kariyer planlamasının etkileri konusunda öneriler sunulmuştur.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KARİYER, KARİYER YÖNETİMİ VE KARİYER PLANLAMASI**

Çalışmanın bu bölümünde kariyer kavramı açıklanarak kariyer geliştirme ve kariyer evreleri kavramları incelenecektir. Ayrıca örgütler ve bireyler açısından önemli olan kariyer yönetimi kavramı açıklanarak kariyer yönetiminin gelişimi incelenecek ve günümüzde kariyer yönetimi konusu değerlendirilecektir. Daha sonra kariyer planlaması konusu ele alınacak, örgütsel ve bireysel kariyer planlaması incelenecek ve son olarak kariyer engellerine değinilecektir.

#### **1.1. KARİYER KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI**

Kariyer kavramı 16. yüzyıldan itibaren bilimsel olarak incelenmesine rağmen, iş dünyası açısından ilk kez Anna Roe tarafından 1956'da yayınlanan “*Meslekler Psikolojisi*” kitabı ile ortaya çıkmıştır. Sonraki yıllarda, *Meslek Tercih Teorisi* kitabı ile John Holland, “*Kariyer Psikolojisi*” eseri ile Donald E. Supper ve başka eserlerle kavram tartışılmıştır<sup>1</sup>.

Kariyer kelimesi Latince’de *yol* anlamında kullanılan ‘*carrera*’ kelimesine dayanmaktadır. İngilizce “*meslek*” anlamında ‘*career*’ ve Fransızca “*yarış yolu*” olarak kullanılan sözcüklerden geldiği de söylenebilir.

Türk Dil Kurumu’nca yapılan tarifine göre kariyer, bir alanda zamanla ve çalışarak elde edilen aşama ya da kazanılan başarı ve uzmanlıktır<sup>2</sup>.

Kariyer kavramı farklı açılardan da tanımlanabilir. Örneğin, bireyin özel ya da kamu sektöründeki çalışma sürecinde ilerleme sağlayıp başarılı olmak için izlediği yol ve çalıştığı alandır (Merden, 1995: 123).

---

<sup>1</sup><http://www2.ufuk.edu.tr/mwginternal/de5fs23hu73ds/progress?id=mlsY6hP94WhypH41UgYYKJEvcwecfQ6MJhIdhM8MRIM>

<sup>2</sup>[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)

Günlük hayatta kariyer kavramı; ilerleme, iş yaşamında başarı ve kişinin çalışma hayatında aldığı roller ve deneyimler şeklinde de ifade edilmiştir(Erdoğan, 2003: 11).

Kariyer kavramına kapsamlı bir çerçeveden, bireyin iş hayatında kendisine verilen görevlerin tamamı olarak ifade edilse de, kavram bunun ötesinde daha kapsamlı bir anlamı ifade etmektedir. Bireyin kariyeri, sadece kendisine verilen işleri değil, örgütte kendisine verile role bağlı olarak eğitilmesi ve bu eğitimle beraber kendini geliştirerek işletmede yükselmesini ifade eder(Aytaç, 2005: 6).

Kariyer, kişinin çeşitli davranış motiveleri ile donanmış, hayat boyu süren işler serisidir. Belirlenen bir yolda ilerlemek ve böylece daha fazla sorumluluk alarak güç, saygınlık ve para kazanmaktır(Can, 1995: 163).

Kariyer, çalışma hayatındaki faaliyetler, sorumluluk, tutum ve davranışların gelişimi şeklinde de tanımlanabilir. İnsan çalışma hayatına başladıktan sonra amaçlarına ulaşmak için fizyolojik, psikolojik ve saygı görme isteklerini gerçekleştirerek kariyerini gerçekleştirmeyi istemektedir ve bu durum kariyer yapma olgusunun temel nedenlerindedir<sup>1</sup>.

Geleneksel anlamda kariyer kavramı, kişinin çalışma hayatı süresince örgütte ulaşabileceği statülerin o örgütte çalışmaya başladıktan itibaren belirlenen yapıyı ifade etmektedir. Yapılan çalışmalara bakıldığında, “sınırsız” ve “çok yönlü” olmak üzere iki kariyer yaklaşımının geliştiği anlaşılmaktadır. Sınırsız kariyer, fiziksel ve psikolojik olarak değişkenliğe açıktır ve bu yönüyle örgütsel kariyere ayrılmaktadır. Sınırsız kariyer, kariyeri bir örgütte sürdürmeyi değil, birden çok örgütte farklı kariyer tecrübeleri yaşamayı ifade etmektedir. Çok yönlü kariyer ise, bireyin, belirlediği hedeflere dönük, yaşamın bütün dönemlerini içine alan ve güç, yükselme, para ve saygınlık şeklinde ifade edilebilen başarılarından daha çok psikolojik açıdan elde edilen başarıya odaklanmış kariyer seçimidir(Seçer ve Çınar, 2011: 51-52).

---

<sup>1</sup>[http://arelsema.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cagimizda\\_kariyer\\_yonetimi\\_ve\\_planlanmasi](http://arelsema.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cagimizda_kariyer_yonetimi_ve_planlanmasi)

## 1.2. KARİYER GELİŞTİRME

Kariyer geliştirme, kişinin kariyeri süresince hedeflediği noktaya gelebilmesi için uyguladığı yöntemler ve gerçekleştirdiği faaliyetler olarak ifade edilmektedir. Kariyer geliştirme süreci, örgütlerin sahip oldukları kıymetli işgücü kaynaklarını korumaya imkân veren etkili bir yöntemdir. Bununla birlikte kariyer geliştirme, çalışanlar arasındaki kişisel farklılıkları kullanarak onların verimliliklerini, iş tatminlerini, motivasyonlarını etkileyerek örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayabilir. Kariyer geliştirme süreci, aynı zamanda, kişisel kariyer beklentilerini planlayan çalışanları da kapsar. Örgütlerde insan kaynakları planlamaları yaparak stratejiler oluşturacak olan yöneticilerin bünyesinde çalışan personellerin potansiyellerini anlayıp geliştirme konusunda onlara yardımcı olmaları gerekir<sup>1</sup>.

Modern yönetim anlayışında kurumların insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, organizasyonel etkinlik ve iş tatmininin sağlanması için büyük önem taşımaktadır. Bugün kariyer konusuna örgütler büyük önem vermekte ve bunun sonucunda çalışanların kariyerlerinin geliştirilmesi için bir takım yönetsel faaliyetler içerisine girmektedir. Bu faaliyetler, kariyer yönetimi ve planlaması çerçevesinde yürütülerek, kişilerin kariyer gelişimleri sağlanır<sup>2</sup>.

## 1.3. KARİYER EVRELERİ

İş hayatına girmeden önce birey hayalindeki çalışma ortamı ile gerçek hayattaki çalışma ortamını uyumlaştırmaya çalışırken bir takım aşamalardan geçer. Söz konusu evreler yaşam dönemleri ile yakından ilişkilidir. Yani, çalışanlar açısından kariyere bir noktadan başlama ve sonunda da inişe geçme aşaması söz konusudur. Bu çerçevede kişinin iş yaşamında karşılaşacağı aşamaları şu şekilde sıralayabiliriz<sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup><http://dergipark.ulakbim.gov.tr/omuefd/article/view/5000035687/5000034610>

<sup>2</sup>[http://arelsem.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cagimizda\\_kariyer\\_yonetimi\\_ve\\_planlanmasi](http://arelsem.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cagimizda_kariyer_yonetimi_ve_planlanmasi)

<sup>3</sup><http://dergipark.ulakbim.gov.tr/omuefd/article/view/5000035687/5000034610>

**Keşfetme-Arama Evresi (0–25 yaş):** Bireyler açısından kariyerlerine ilişkin tercihin yapıldığı en kritik zaman okul hayatından iş hayatına geçiş dönemidir. Aile yönlendirmesi ve aile bireylerinin meslekleri başta olmak üzere olmak üzere bu dönemde medya, öğretmen ve arkadaş tavsiyeleri okul ve kariyer tercihlerinin belirlenmesinde etkilidir. Yine bu dönemde kendi özelliklerini tanımaya çalışan kişi, hangi işi yapabileceğini veya hangi işte başarılı olabileceğini irdeler. Kendini keşfedip, zayıf ve güçlü yönlerini belirlemeye çalışır ve böylece kendini tanır ve geliştirir.

**Kurma Evresi (26–35 yaş):** Bu dönemde kişi kendine uygun işi tespit etmiştir ve o işle ilgili fırsatları takip eder. Tutum ve davranışlarını geri bildirim mekanizmalarını kullanarak kontrol eder ve gerektiğinde değiştirir. Kurma Evresi; ilk işi bulma, işe başlama, o işte beceri kazanma, işi öğrenme ve yaşatılınca kabul görme süreçlerini kapsar.

**Kariyer Ortası Evresi (36–50 yaş):** Bu döneme ulaşan birey, kişisel kariyerinde belli bir seviyeye ulaşmış ve işinde söz sahibi olmuştur. Bu dönemde kişi işinde uzmanlaştıkça kendisine verilen görevler artar ve daha fazla sorumluluk alır. Mesleğinde uzmanlaşmış kişi bu dönemde kişisel kariyer hedeflerini gözden geçirerek yeni bir iş arayışı içine girebilir.

**Kariyer Sonu Evresi (51–65 yaş):** Kişiye kısmen rahatlamış olmakla birlikte tecrübe edinmiş çalışan rolünü oynama imkânı sağlayan bir dönemdir. Birey bu evrede, daha gerçekçi düşünerek kişisel çabalarıyla değiştiremeyeceği bir hayatı ya da sürekli etkin ve verimli kalamayacağını anlamaya başlar.

**Azalma/Emeklilik Evresi (65–75 yaş):** Çözülme aşaması olarak da ifade edilen bu evrede kişi, birden fazla sebeple gerilemeye başlar. Bireyler çalışma ve çalışmama arasında kararsızlığa düşer. Bu aşamada iş dışında çeşitli sosyal ve kültürel aktivitelere yönelmiş yaşlı birey akla gelmektedir. Emeklilik, bir anlamda bireyin yeni kariyer yollarının, yeni hedeflerin başladığı, yeni rollerin geliştirildiği dönem olarak da ifade edilebilir.

## 1.4. KARIYER YÖNETİMİ

Hızla değişen günümüz dünyasında, kariyer ve kariyerin çalışma ortamındaki konumu önemli bir değişim içerisindedir. Kariyer kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında, modern örgütlerin ortaya çıkmasıyla birlikte kariyer kavramı kuruluşlarda, organizasyonlarda ve kişisel hayatlarda yer edinmeye başlamıştır(Bakan, 2011: 115).

Kariyer yönetiminin, günümüzde örgütlerin dikkat kesilmeleri gereken bir olgu olduğunu söylemek mümkündür. Ülkemizde siyasi iktidarlar tarafından seksenli yıllara gelindiğinde uygulanan *özelleştirme*, *dışa açılma* ve *sözleşmeli personel* çalıştırma gibi politikalar ve yapısal düzenlemeler, bireylerin ve örgütlerin kariyer düşüncelerinde ve beklentilerinde de önemli değişimlere neden olmuştur<sup>1</sup>.

Kariyer yönetimi basit anlamda kişilerin çalışma hayatlarına dair planlamalar yapmaları(Fındıkçı, 1999: 343) şeklinde tanımlanmakla birlikte, geniş anlamda, çalışanın beklentilerini karşılamak ve kişilerin kariyer hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamak için yönetim kademesine imkân veren hedeflerin saptanması, stratejilerin oluşturulması ve uygulamaya geçilmesi süreci şeklinde tanımlanabildiği gibi, kişilerin kariyer ihtiyaç ve beklentilerini belirleyip onlara uygun kariyer fırsatları sağlamak, bu fırsatları belirleme ve kariyer yönetim planlarının sonuçlarına ulaşma ve bunları değerlendirme faaliyetlerinin örgütler tarafından yapıldığı bir süre olarak da tanımlanmaktadır<sup>2</sup>.

Tüm bu tanımlar kariyer kavramının stratejiler oluşturarak yönetilmesi gereken bir kavram olduğunu ve dinamik iş hayatında örgütlerin, işgörenlerin kariyer beklentilerine uygun politikalar geliştirmesi gerektiği gerçeğini ortaya koymaktadır.

Hareketli ve rekabetin yoğun olduğu bir ortamda, motivasyonunu kaybetmeden hedeflere zamanında ulaşacak, görevleri etkin ve verimli olarak gerçekleştirecek kişileri

---

<sup>1</sup>[http://kutuphane.ksu.edu.tr/mwginternal/de5fs23hu73ds/progress?id=RxIgSQZkAnK2vRzQy\\_MGU1OU661IPxdOV59eb99utw0](http://kutuphane.ksu.edu.tr/mwginternal/de5fs23hu73ds/progress?id=RxIgSQZkAnK2vRzQy_MGU1OU661IPxdOV59eb99utw0)

<sup>2</sup>[http://kutuphane.ksu.edu.tr/mwginternal/de5fs23hu73ds/progress?id=RxIgSQZkAnK2vRzQy\\_MGU1OU661IPxdOV59eb99utw0](http://kutuphane.ksu.edu.tr/mwginternal/de5fs23hu73ds/progress?id=RxIgSQZkAnK2vRzQy_MGU1OU661IPxdOV59eb99utw0)

bulup, işe yerleştirmek, onların işlerinde gelişmelerini sağlamak ve örgütte tutmak için iyi planlanmış bir kariyer yönetimi gereklidir. Bu gerçekleştirildiğinde örgütler, şimdiki ve gelecekteki personel ihtiyacını örgüt içinden karşılama imkanı bulmuş olurlar<sup>1</sup>.

#### **1.4.1. Kariyer Yönetiminin Amacı ve Faydaları**

Örgütsel kariyer yönetiminde temel amacın, örgüt etkinliğinin artırılmasının yanında bireylerin örgütte gelişimi sağlayıp ilerleyen zamanlarda ihtiyaç duyacağı kalifiye personel potansiyelini şimdiden belirlemeyi sağlamak olduğu söylenebilir(Argüden, 1998: 39).

Özellikle işletmelerin kalifiye çalışan bulmada yaşadıkları zorluklar, hali hazırdaki ve gelecekte oluşacak pozisyonları doldurma ihtiyacı, kariyer yönetimine daha çok dikkat kesilmelerini gerektirmiştir. Aslında kariyer yönetimi ve kariyer planlaması, sadece örgütün personel ihtiyaçlarını değil, çalışanların yükselme taleplerini de karşılamak durumundadır. Günümüz çalışma hayatında kariyeri korumak ve geliştirmek, sürekli hareketliliği yönetmeyi ifade etmektedir. Bünyesinde çalıştığınız örgüt, çok hızlı değişen dünyada rekabet şartlarına ayak uydurabilmek için kendini sürekli yenilemek, esnek çalışma koşullarına uyum sağlamak ve farklı şekillere dönüştürmek zorundadır<sup>2</sup>.

Kariyer yönetiminin faydaları ise şöyle sıralanabilir(Carrell add, 1989: 347; Leibowitz add, 1986: 7; Aytaç, 1997: 110):

-Teknik ve yönetsel anlamda profesyonel yetenek havuzunu oluşturmaya yardımcı olmak ve çalışanlara daha iyi iş imkanı, ücret ve statü kazandırmak.

---

[http://aresem.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cagimizda\\_kariyer\\_yonetimi\\_ve\\_planlanmasi](http://aresem.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cagimizda_kariyer_yonetimi_ve_planlanmasi)

[http://aresem.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cagimizda\\_kariyer\\_yonetimi\\_ve\\_planlanmasi](http://aresem.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cagimizda_kariyer_yonetimi_ve_planlanmasi)



-Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişim mesafesini azaltarak, sağlıklı ilişki kurulmasını sağlayıp sürekli iletişim kurmaya yardımcı olmak.

-Gelecekteki personel ihtiyacını belirleyecek kişisel anlamda değişimi ortaya koymak amacıyla örgüt yapısındaki değişimi kolaylaştırıcı rol oynayacak ve personelin gerçekçi olmayan ve gizli arzularını ortaya koymaya yardımcı olmak.

-Örgüt içinde çeşitli konularda gözlenen sorunların giderilmesinde önemli bir etkiye sahip olan, personel havuzu oluşturma, personel seçme, işe alma ve işten çıkarma politikaları uygulayarak, yükselme hareketliliğinin objektif olarak yapılmasını sağlamak.

#### **1.4.2. Kariyer Yönetiminin Gelişimini Hızlandıran Faktörler**

Kariyer yönetiminin etkin bir şekilde gündeme gelmesinin nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür: Tüm ekonomik, ırksal ve cinsiyet grupları arasında, tüm işçi sınıflarında, Amerika ve diğer ülkelerde iş yaşamının kalitesiyle ilgili artışların hız kazanması; teknik ve yönetsel alanlarda özellikle eğitilmiş ve yetenekli işgörenlere olan talebin artması; yönetsel ve “geleneksel olmayan” işlerde eşit istihdam fırsatlarının artması ve bununla birlikte örgütler üzerinde azınlıklar ve kadınların istihdam edilmesiyle ilgili baskıların artması ve ekonomik gelişme oranları ve ilerleme fırsatlarının azalmasıyla yeni işçilerin beklentileri ve arzularındaki artışın birleşmesi<sup>1</sup>.

Örgütlerde kariyer yönetimine olan eğilimi arttıran sebepleri de şöyle sıralamak mümkündür<sup>2</sup>:

- Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş,
- Küreselleşme ve bilgi toplumu,
- Yönetim kültüründeki değişimler,
- Son teknolojilerin kullanımı,

---

<sup>1</sup>[http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00806/Muharrem\\_Bulbul\\_Tez.pdf](http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00806/Muharrem_Bulbul_Tez.pdf)

<sup>2</sup>[http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00806/Muharrem\\_Bulbul\\_Tez.pdf](http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00806/Muharrem_Bulbul_Tez.pdf)

- İşsizlik
- İşin yeniden örgütlenmesi
- Değişen örgüt yapıları ve stratejilerinin ortaya çıkması,
- Eğitimin öneminin artması ve bilgili çalışana olan ihtiyaç,

Kişinin temel gereksinimlerinin tatmin edildiği, yeni fikirler üretme ve becerilerinin geliştirildiği yeni yönetim anlayışında, işte insan psikolojisine önem veren hususlar öne çıkmaktadır. Örgütler sadece yönetim tekniklerinde olduğu gibi çalışma şartlarında da (çalışma saatlerinde esneklik, çalışanlarla kolay iletişim, iş birimleri arasında esneklik vb.) önemli değişimler yaşamaktadırlar<sup>1</sup>.

Bu etkenler beraber düşünüldüğünde örgütler tarafından yeni kariyer yönetim stratejilerinin belirlenmesi ve buna uygun politikalar oluşturulması gereği ortaya çıkmaktadır. Yani hem teknolojik gelişmeler hem de işgörenlerin durumlarını dikkate alarak kariyer planlamaları yapılmalı gerçeği ortaya çıkmaktadır.

### 1.4.3. Kariyer Yönetim Sistemleri

Kurumlar ya da işletmeler stratejik hedeflerine, organizasyonel yapılarına, değişim konusundaki esnekliğine, rekabet şartlarına ve hangi özellikte personellere ihtiyacı olduğuna bağlı olarak aşağıda sıralanan kariyer yönetim sistemlerinden kendisine uygun olan birini veya bir kaçını kullanabilirler(Dicle, 1999:30-32):

**Dikey Sistem:** Bu sistem, örgütlerde bir fonksiyonel birimde alt kademedeki ilgili birimden sorumlu üst kademe yöneticiliğine kadar giden bir bağdan oluşur. Bu sistemde çalışanlar, zamanla yalnızca bir fonksiyonel alanda tecrübelerini arttırdıkları için, birimden diğer bir birime geçiş zordur. Dikey sistemi kullanan işletmelerin çoğunlukla büyük, yerleşmiş, güvenli ve bürokratik kuruluşlar olduğu söylenebilir.

---

<sup>1</sup>[http://acikarsiv.ankara.edu.tr/mwginternal/de5fs23hu73ds/progress?id=ZazCGbvGG1tLb\\_19WKavPuuavuH96PpY6VRKyqKYxPc](http://acikarsiv.ankara.edu.tr/mwginternal/de5fs23hu73ds/progress?id=ZazCGbvGG1tLb_19WKavPuuavuH96PpY6VRKyqKYxPc)

**Gövde-Dal Sistemi:** Çalışanlar bu sistemde istendiğinde birimler ve pozisyonlar arasında geçiş yapabilmektedir. Hızla değişen rekabetin yüksek olduğu sektörlerde esnek çalışma sistemine ihtiyaç duyan işletmeler için bu model kullanılmakta; çalışanlar yeteneklerine ve tecrübelerine istinaden işletmede yeni roller alma olanağı bulabilirler. Ayrıca sistem, her boş pozisyonlar için yetenekli aday havuzuna sahip olup en uygun adayı bulma olanağı vermektedir.

**Planlı Rotasyon Sistemi:** Dikkatlice hazırlanmış bir plan dairesinde genç ve yetenekli yönetici adaylarının, belirli zaman aralıklarında ve çeşitli pozisyonlar arasında rotasyona tabi tutulmalarını ifade eden bir sistemdir. Gövde-Dal sistemine göre planlı ve daha biçimsel olması nedeniyle yönetimi daha kolaydır.

**Elmas Modeli:** Daha çok matris yapıya sahip işletmelerde ve proje bazlı faaliyetlerde uygulanan model yeni geliştirilen kariyer sistemlerinden biridir. Elmas modelinde, yetenekli elemanların çalışabileceği ortamlar oluşturularak o kişilerin örgüte katılmaları ve örgütte uzun süreli kalma isteği sağlanabilmektedir.

#### **1.4.4. Günümüzde Kariyer Yönetimi**

Günümüzde yaşanan değişimler, yeniden yapılanma ve küçülmeler, organizasyona yeni fikir ve süreçler getirmekle beraber, işyerinde çalışanların yönetimi konusunda bir kaos yaşanmasına da neden olabilmektedir. Bu bağlamda artık kariyer yönetiminde de, eski fikirlerin bilgi toplumu organizasyonlarına uyumlu olmayacağı açık olarak görülmesiyle beraber, yeni kavram ve uygulamalar örgütlerde daha çok tutulmaya başlanmıştır(Türkoğlu, 2000: 56). *Sınırsız Kariyer*(Arthur, 1994: 295-306), *Şirket Ötesi Kariyer*(Peiperl add, 1997: 7-22) ve *Çok Yönlü Kariyer*(Hall add, 1998) gibi yeni fikirler gelecekte rekabet etme çabası içerisinde olan örgütlerin insan kaynakları uygulamalarında önemli roller oynamaya başlamıştır.

Özellikle bilgi toplumu ve sonrasında örgütlerin yaşamlarını devam ettirdikleri ortam ve bu ortama uyum sağlama çabaları, zamanla değişmekte ve belirsizleşmektedir. Değişen bu ortamda örgütler, bilgiye ve teknolojiye dayalı eğitim sistemlerini kullanmak

ve personelin yetkilendirilmesi gibi hususlara dikkat eder hale gelmişlerdir. Buna karşılık çalışanlar kariyerlerini gerçekleştirmede daha fazla sorumluluk almaktadırlar(Thite, 2001: 313).

Bugün ve gelecekte insan kaynakları yönetiminde başarılı olmak isteyen örgütlerin izlemeleri gereken stratejiler şöyle sıralanabilir(Thite, 2001: 314):

- Açık bir yönetim vizyonu oluşturarak insan kaynakları yönetiminde uzun dönem bir uyuma odaklanmalı.
- Örgüt yöneticileri, kişilerin kariyerlerini tanımlamalarını sağlayacak girişimlerde bulunmalı ve çalışanların kendilerini geliştirme çabaları için destek vermelidir.
- Örgütler, her çalışandan tüm faaliyetleri yerine getirebilmelerini istemek yerine çalışanların yeteneklerini belirleyip ona göre yetki ve sorumluluk vermelidir.
- Örgütler personellerinin kültürel durumlarını dikkate alarak kariyer yönetimi stratejisi belirlemelidir.
- Etkili bir kariyer geliştirme süreci için yöneticiler kariyer ve çalışan arasında aracı rolü oynamalıdır.
- Öğrenmeye dayalı bir kariyer sistemi oluşturarak işi ve iş ilişkilerini sorgulayacak bir yapı oluşturulmalıdır.

## **1.5. KARİYER PLANLAMASI**

Kariyer planlaması, çalışanın bilgi, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, organizasyondaki ilerleyişinin planlaması(Kaynak, 1996: 161) şeklinde tanımlandığı gibi organizasyonun hedefleri ile örgütte çalışan personelin hedeflerinin uyumlaştırılarak çalışanın zamanla o örgütte yüklenebileceği görevler için gerekli özelliklere sahip olma süreci(Ergül, 1996: 75) olarak da tanımlanmıştır. Ayrıca kariyer planlaması bireylerin çalışma yaşamlarında ilerleme kaydedecek başarıları kazanmaları için izlemeleri gereken yol, süre veya çalıştıkları alan(Anderson, 1973: 357) olarak tanımlanabilmektedir. Yukarıda verilen kariyer planlaması tanımlarına göre, hem birey hem de örgüt farklı açılardan fakat birlikte sorumlu olmaktadır. Örgüt beklentileri ile çalışan beklentilerinin dengede olması ve karşılıklı ihtiyaçların karşılanmasına dönük davranılması önemli bir husustur. Son

zamanlarda örgütlerde uygulanan kariyer planlaması, becerikli ve tecrübeli çalışanın örgütte kalmasını sağlamak ve çalışanın verimliliğini arttırabilmek açısından önem arz etmektedir(Bakan, 2011: 121).

Doğru kariyer planlama ile tatmin edilen çalışanların, görevlerine daha bağlı, verimli ve yeni gelişmelere açık oldukları ve böylece örgütün hedeflerine ulaşma yönünde açısından daha özverili çalışmaya istekli oldukları belirtilmiştir(Yaylacı, 1999: 44).

Kariyer planlaması, örgütün etkinlik ve verimliliğinin arttırılmasına katkı sağlayabilir. Ayrıca örgüt, bireyin gelişim ve ilerlemesini sağlamak suretiyle gelecekte duyacağı nitelikli eleman gücünü şimdiden şekillendirmiş olmaktadır(Özgen vd., 2002: 196). Bu bağlamda kariyer planlaması, işgörenlerin kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, zayıf ve güçlü taraflarını değerlendirmesini sağlar ve çalışanların mesleki formasyonlarını çeşitlendirir. Kariyer planlaması yapılan örgütlerde yeni çalışmaya başlayan birey sistem sayesinde kariyer yolunda nasıl ilerleyeceğini öğrenir; kariyer planlama sistemi ile örgüt değişime açık bir yapıya kavuşur; işletme içi iletişim çift yönlü bir hale gelir; bireysel amaçların anlaşılması ve desteklenmesi yoluyla örgütsel amaçlara ulaşma kolaylaşır; örgüt ve çalışanlarla ilgili çeşitli konularda gözlenen uyumsuzlukların en aza indirilmesi sağlanır; örgütte iç kadrolara yerleştirilecek yetenekli elemanların yerleşimine ve örgütsel yedekleme stratejisini oluşturmaya yardımcı olur(Aytaç, 1997: 169; Özgen vd., 2002: 188; Gutteridge, 1986: 50-94).

Kariyer planlaması kavramı, iş hayatına başlama, iş değiştirme, yükselme şeklindeki kariyer seçimlerini içeren kararlar olarak da ifade edilmektedir. Buna bağlı olarak kariyer planlaması, örgütsel hayata giren işgörenlerin kariyeri konusundaki kararlardan bazıları kendisi veya örgüt tarafından alınırken bazıları da örgüt ve işgören tarafından ortaklaşa alınmaktadır(Ünsalan, 2013: 60).

Kariyer planlaması kurumlar/örgütler açısından önemli olduğu gibi bireyler açısından da önemli bir kavramdır. Birey, iş yaşamında ulaşmak istediği hedefi gerçekleştirmede kariyer planlamasını iyi yapmalı ve bu planı gerçekleştirecek unsurları bir araya getirmeyi başarmalıdır. Yani birey, iş yaşamında kişisel tatmini sağlayarak

uzmanlaşacağı noktaya ulaşana kadar eğitimden sosyal etkinliklere tüm aktiviteleri doğru planlamalı ve bu plana göre hareket etmelidir.

Kurumların ya da örgütlerin kariyer planlamaları örgüt başarısının temel koşullarındandır. Birçok kurum ya da işletme üretim, satış ve reklam gibi konularda ayrıntılı planlar yapar. Aynı şekilde kurumların nihai başarı hususunda ayrıntılı insan kaynakları ya da kariyer planlaması yapması gerekir(Demirbilek, 1994: 73).

Örgütler kariyer planlamaları yaparken örgüt içindeki ve örgüt dışındaki teknolojik yenilikler, sosyal ve kültürel alandaki değişimler, işgücü piyasasının durumu, yasal durumlar ve politik düzenlemeler gibi hususları dikkate almalıdırlar. Örneğin örgütün terfi sistemine dair oluşturacağı usullerle ilgili yasal durumu göz önüne alması gerekmektedir.

### **1.5.1. Kariyer Planlamasında Amaç**

Teknolojik değişme ve gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi, örgütün gelecekteki ihtiyaçları gibi hususlar örgütleri kariyer planlaması ve geliştirilmesine önem vermeye yöneltmiştir. Kariyer planlamasında genellikle şu amaçlara hizmet edilir<sup>1</sup>:

**a-İnsan kaynaklarının etkin kullanımı:** Örgütlerde çalışanların kendi yetenek ve isteklerine göre en uygun pozisyonda görevlendirilmelerini ifade eder. Bu aşamada örgüt ve çalışan kendi isteklerini en uygun noktada uzlaştırmaya çalışırlar. Bu nokta çalışan için iyi bir yaşam standardı, kendini işyerinde iyi hissetme, örgüt için ise verimlilik ve karlılığın artırılmasıdır.

**b-Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için işgörenlerin değerlendirilmesi:** Çalışanlar örgütlerde belirli süreler sonunda kendi durumlarının iyileştirilmesi isteğinde bulunurlar. Bu, çalışan kişi için bir ihtiyaçtır. Yıllarca aynı pozisyonda çalışan bireyin verimliliği elbette daha az olacak, aynı durumda örgütün de, çalışanın yeteneklerinden tam olarak yararlanamaması söz konusu olacaktır.

---

<sup>1</sup><http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=149&cilt=5&sayi=2&yil=2003>

**c-Yeni ve farklı bir alana giren işgörenin değerlendirilmesi:** Bazı durumlarda işgören yeni ve farklı bir alanda çalışmak isteyebilir veya örgüt tarafından işgörenin farklı alanda çalıştırılmak istenmesi söz konusu olabilir. Bu yeni durumun hem işgören, hem de örgüt açısından olumsuzluklara yol açmaması için kariyer yönetimi faaliyetlerinden yararlanılması gerekmektedir.

**d- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi:** İş başarımının yükseltilebilmesi için, işgörenlerin iyi bir eğitim alması ve örgütlerde sağlanan kariyer geliştirme olanaklarından yararlandırılması gerekmektedir. İşe yeni başlayan çalışan için, işe göre bir eğitim almış olması aranır; ancak uzun süredir örgütte çalışan işgörenlerin yeni durumlara uyum sağlayabilmesi ve gelişmeler izleyebilmeleri için örgüt içi geliştirme imkanlarından yararlandırılmaları, bireysel ve örgütsel tatminin sağlanması açısından önem taşımaktadır.

**e- İş görenlerin tatmininin, sadakatinin ve işe bağlılığının sağlanması:** Örgütte çalışan işgörenleri örgüte bağlayan farklı tatmin unsurları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işgörenin örgütten iyi bir yaşam standardını sağlayabilecek düzeyde bir ücret istemesidir. Kamu ve özel sektörde iyi bir ücret düzeyi, çalışanın örgüte bağlılığını ve verimli çalışmasını sağlayan önemli bir etkidir. Diğer unsur ise, işgörenin doldurduğu statünün toplum tarafından saygı duyulan veya “önemli” sayılan bir konumda bulunmasıdır. Elbette kişisel isteklere bağlı olarak, ücreti yetersiz olsa bile, toplumsal anlamda üst düzey statü tatmini getiren konular tercih edilebilmektedir.

**f- Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi:** Örgüt içerisinde çalışan bireyin gerekli eğitim olanaklarından yararlanması ve bireysel gelişimi için gerekli ihtiyaçların saptanması, örgüt-birey ilişkisinde önemli bir konudur. Bunların en iyi biçimde belirlenebilmesi için örgüt ve birey arasında sürekli bir etkileşimin kurulması gerekmektedir.

*Kariyer planlamasında hedeflenen amaçlar genel ve özel amaçlar şeklinde de sınıflandırılabilir.<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup>[http://arelsema.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cagimizda\\_kariyer\\_yonetimi\\_ve\\_planlanmasi](http://arelsema.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cagimizda_kariyer_yonetimi_ve_planlanmasi)

### ***Genel Amaçlar***

1. Örgütün yönetsel yükselme ihtiyaçlarının karşılanmasını garanti etmek.
2. Herhangi bir seviyede sorumluluk alma kabiliyetine sahip olanları hazırlayacak bir seri eğitim ve deneyim konusunda çalışanlara verilen sözü yerine getirmek.
3. Bireylere ihtiyaç duydukları cesaretlendirmeyi ve rehberlik yapmak.

### ***Özel Amaçlar:***

1. İşgörenlerin hem şimdiki, hem de gelecekteki işler için ihtiyaç duyulan beceri ve nitelikleri tanımalarına yardımcı olmak,
2. Kişisel istekleri örgütsel amaçlarla bütünleştirmek,
3. Sadece yukarı yönlü değil, tüm yönlerde bireyler için yeni kariyer yolları ve planları geliştirmek,
4. Kariyerlerinde durgunluk dönemine giren işgörenleri yeniden canlandırmak,
5. İşgörenleri kendilerini ve kariyerlerini geliştirme fırsatı sağlamak,
6. Hem örgüt, hem de bireysel işgörenler için karşılıklı faydalar sağlamak.

### **1.5.2. Bireysel Kariyer Planlaması**

“Bireysel kariyer planlaması, çalışanların bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmeleri, örgüt içi ve dışındaki fırsatları tanımaları, kısa, orta ve uzun dönemli amaçlarını belirlemeleri ve bunlara ilişkin planlar yapmalarınıdır. Çalışan kendisini her yönden analiz etmeli ve yapmak istedikleriyle, becerilerini uyumlaştırmaya çalışmalıdır. Kişi kendini iyi tanımadıkça gerçekçi bir kariyer planlaması yapması söz konusu değildir. Birey ve örgüt kariyer planlamasında işbirliği içinde çalışır. Süreçte öncelikle bireyin ilgi ve yetenekleri tespit edilir, birlikte iş performansı değerlendirilir ve iş yaşamı boyunca planlanan görevler için bireye gerekli nitelikleri kazandıracak faaliyetler belirlenir. Kariyer planlama, kariyer hedefleri ve kariyer yollarının tespiti ile ilgilidir. Kariyer hedefleri, çalışanın bir kariyer bölümüne ulaşması için çaba gösterdiği gelecekteki



durumları ifade eder. Kariyer yolları ise, çalışanın kariyerini biçimlendiren faaliyetler dizisidir”<sup>1</sup>.

Bireysel kariyer planlama sürecinde örgütler, insan kaynakları planlarıyla sistemlerini bütünleştirip kariyer danışmanlığı yapmalı ve performans artırmaya yönelik eğitim programları türünden çalışmalar yürütmelidir. Kariyer danışmanlığı, kişinin nitelik ve yeteneklerine uygun olan kariyer yolunda ilerlemesi için kişiye gelişme göstermesi beklenen konular hakkında yardımcı olmaktır. Bireysel kariyer planlamasının amacı, bireyin ilave eğitim, bilgi ya da yeni beceriler kazanması ile buna hazır olduğunun belirlenmesidir. Çalışan şu anda kariyerinin neresinde olduğunu öğrenmeli, gelecek için plan yapmalı ve kariyeri ile şu anda içinde bulunduğu mevcut durumun ve kaynakların uyuşup uyuşmadığını değerlendirmelidir. Bu amaçla, değişik kendi kendini değerlendirme formları ya da testlerine ulaşabilir. Bazı örgütler bu materyalleri bünyesinde çalıştırdığı personelleri için tedarik eder<sup>2</sup>.

*Kariyer planlamasının işgörelere sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir<sup>3</sup>:*

- Çalışanların kişisel gelişimlerini artırır,
- Çalışanların ihtiyaçlarının tatminini kolaylaştırır,
- Çalışanların fiziksel, sosyal ve zihinsel kapasitelerinden haberdar olmayı sağlar,
- Kariyer hedeflerinin belirlenmesi, çalışanların potansiyel yeteneklerini harekete geçirmelerini sağlar,
- Çalışanların yeteneklerini her an kullanıma hazır hale getirmeleri için teşvik eder,
- Çalışanın işinde doyum sağlayıp kendilerini güçlü hissetmelerine yol açar,
- İşletme içinde terfi imkânı yarattığından çalışanlara yükselme imkânı sağlar,

---

<sup>1</sup><http://dergipark.ulakbim.gov.tr/omuefd/article/view/5000035687/500003460>

<sup>2</sup><http://dergipark.ulakbim.gov.tr/omuefd/article/view/5000035687/500003460>

<sup>3</sup><http://dergipark.ulakbim.gov.tr/omuefd/article/view/5000035687/500003460>

- Farklı deneyimleri ve eğitimleri olan çalışanlara kariyer planlama desteği verilerek örgüt ile bütünleşmeleri sağlanır,
- Daha iyi bir iş ve daha çok para yanında daha fazla sorumluluk, hareketlilik ve verimlilik artırma becerisi kazandırır.

### 1.5.3. Örgütsel Kariyer Planlaması

Örgütsel kariyer planlaması, bireyin örgüt içindeki kariyeriyle ilgilidir. Örgüt içinde bireyin işinde uygun biçimde ilerlemesini sağlayacak ve örgüt-birey uyumunu oluşturacak ve pekiştirecek süreci içermektedir. Örgütsel kariyer planlamasındaki temel amaç, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmaktır<sup>1</sup>.

Çalışanlar özellikle son yıllarda, eğitim düzeylerinin yükselmesi, artan rekabet baskısı ve yaşam kalitesini yükseltme isteği gibi çeşitli nedenlerle, kariyer planlamasına daha fazla önem vermektedir. Ayrıca kariyer planlaması, gelecek için hedef koyan çalışanların motivasyon ve öz güvenlerini artırmaktadır. Diğer yandan örgütler, gelecekte yaşanacak sürprizlerden korunmak ve hazırlıklı olmak bakımından, artık kariyer planlamasına büyük önem vermektedir. Yeni nesil işgören adayları, görevin ücreti ve ünvanından daha çok, örgütte kariyer planlaması yapıp yapılmadığı ve kariyer geliştirme imkânlarının olup olmadığı üzerinde durmaktadır. Ciddi kariyer geliştirme imkânları sunan örgütler, daha nitelikli personeli daha uygun koşullarla kendi bünyesine katabilmektedir<sup>2</sup>.

Örgütler ne zaman, hangi pozisyonların boşalacağını planlamaz, hangi görevlerin hangi nitelikte kişiler tarafından yerine getirileceğini standartlara bağlamaz ve çalışanların kariyer gelişim ihtiyacı ile kariyer fırsatlarını yaratmaz ise o örgütte etkin bir kariyer yönetiminden söz etmek mümkün değildir. Kariyer planlaması yapmanın bireylerin yanı sıra örgütlere getireceği pek çok yarar vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir<sup>3</sup>:

---

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/omuefd/article/view/5000035687/500003460>

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/omuefd/article/view/5000035687/500003460>

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/omuefd/article/view/5000035687/500003460>

- İşten ayrılmaların azalması,
- Motivasyon artışının gerçekleşmesi,
- Bireysel ve örgütsel performansın yükselmesi,
- Kişisel yeteneklerin etkinliğinin artırılması,
- Çalışanların işine ve işletmesine daha fazla bağlanması,
- Eğitim ve geliştirme ihtiyaç ve yöntemlerinin tespit edilmesi,
- İşletmeye içerden eleman sağlama kolaylığı getirmesi.
- Çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanılması,
- Çalışanların kendi kendini değerlendirmesine imkân sağlanması.

#### **1.5.4. Kariyer Planlamasında Kullanılan Teknikler**

Örgütlerde kariyer planlaması kapsamında kullanılan teknikler oldukça çeşitlidir. Özellikle örgütlerin sahip oldukları imkanlar ve örgütün nitel ve nicel yapısı bu tekniklerin kullanılma derecesi ve sıklığını da yakından etkileyebilmektedir. Bu kapsamda, bireysel kariyer planlamasına destek sunmak için kullanılan teknikler şöyle sıralanabilir(Walker, 1980: 342; Aytaç, 1997: 190; Uygur, 1998; 70):

**-Danışmanlık Atölyeleri:** Psikologlar ya da eğitilmiş yol göstericiler, uzmanlık sahibi kadrolu personel ya da dış danışman olarak adlandırılan ilgili servisler yanında, kariyer merkezleri ve üniversiteler yoluyla da çalışanlara danışmanlık hizmeti verilebilmektedir. Bu atölyelerde personele kariyeri hakkında tavsiye ve danışmanlık hizmeti verilmektedir.

**-Kendini Geliştirme Materyalleri:** Bu materyaller, çalışanlar için geliştirilen kitaplar ve okuma araçlarından oluşmaktadır.

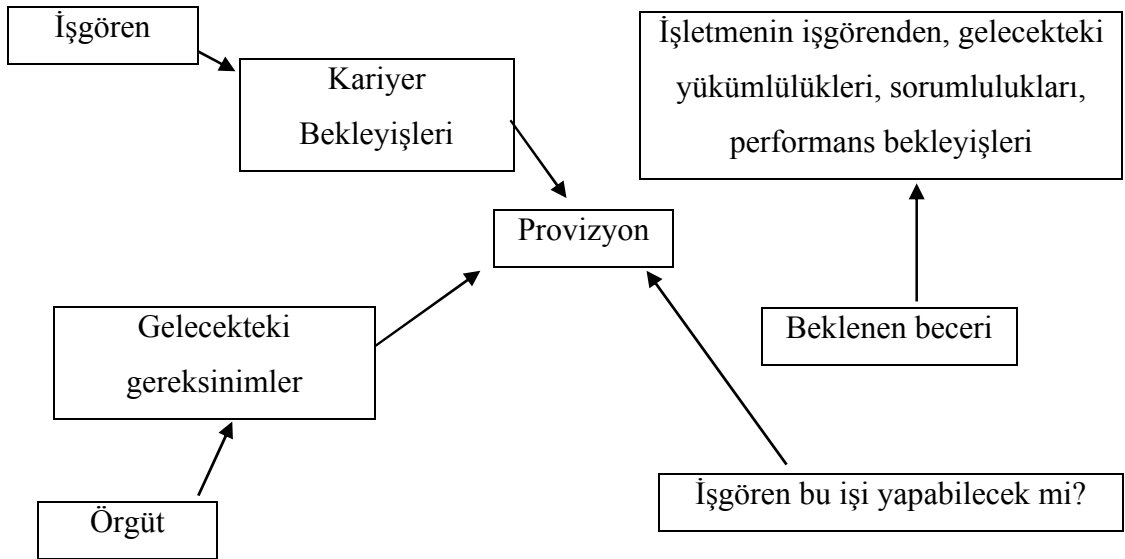
**-Değerlendirme Programları:** Bu programlar, yükselme, nakil ve geliştirme kararlarında, davranış, yönelim, beceri, mesleki ilgi ve benzeri özelliklerin incelenmesine katkı sağlayan testlerden oluşmaktadır.

**-Kariyer Yönetim Programı:** Örgüt içinde çalışanın kariyer potansiyelini belirlemek ve örgüte katkı sağlamak için oluşturulan formal ve geniş çaplı programlar olarak ifade edilebilir.

**-Kariyer Kaynaklarının Planlanması:** Örgütü anlamak ve personele yardımcı olmak için planlama yönetimi uygulamaları ve belirlenen çalışanlarca boş olan pozisyonların doldurulmasına yönelik yapılan tahminleri ifade eder.

**-Kariyer Bilgi Sistemleri:** Üst düzey çalışanın kariyeri ile ilgili bilgilerin toplandığı formal bilgi sistemi olarak ifade edilebilir.

Kariyer planlamasında kullanılan teknikler çerçevesinde birey ve örgütün kariyer planlamasında oynadıkları rol, Şekil 1'deki gibi bütünleştirilerek verilebilir(Kaynak, 1996: 166-167):



**Şekil 1:** Kariyer Planlamasına Biçimsel Yaklaşım

**Kaynak:** Kaynak, 1996, s. 166-167

Şekil 1'de görüldüğü gibi grup; personelin dürtü, beceri ve yönelimleri ile örgütün gelecekteki gereksinimlerini bir araya getirecek bir zemin bulduğunda, örgütsel başarıyı da

bir anlamda gerçekleştirmiş olacaktır. Şu halde, hem çalışan hem de grup, işteki yükselme olanaklarını beraberce dikkate almalıdırlar.

### **1.5.5. Kariyer Planlama Süreci**

Kariyer planlama, bireyin işe girmesiyle başlayan ve daha sonra bireyin eğitimi ve özelliklerine yön vermeyle devam eden bir süreçtir(Ergül, 1996: 75). Özellikle çalışanların, sürekli değişen beklentileri karşısında hazırlıklı olmak açısından da örgütler, kariyer planlama sürecine önem vermektedirler(Ersen, 1997: 113). Örgüt içinde etkin bir iletişim ağının varlığını zorunlu kılan kariyer planlama basamakları, şu şekilde sıralanabilir (Glueck, 1992: 190; Kaynak, 1996: 165; Aytaç, 1997: 173; Aykut, 1998: 82-83; Fındıkcı, 1999: 347):

*-Kurumsal Değerlendirme*

*-Pozisyonun tanımlanması ve çalışanın belirlenmesi*

*-Kariyer danışmanlığı ve kariyer hedeflerinin belirlenmesi*

*-Bireyin özellikleri ile pozisyonun özelliklerinin karşılaştırılıp bütünleştirilmesi*

*-Personelin izlenmesi ve performans değerlendirme*

*-Kariyer imkanlarına dönük eğitimler*

*-Kariyer stratejilerinin geliştirilmesi*

### **1.6. KARİYER ENGELLERİ**

Bireyin kariyeriyle ilgili planlar yapması ve bu planlara uygun davranışları geliştirmesinin yanında bir de kariyeri gerçekleştirmenin önünde birtakım engellerin olduğunu belirtmek gerekir. Birey planlamaları doğrultusunda kariyer hedefine ulaşmaya çalışırken karşısına çıkabilecek engelleri de iyi analiz etmeli ve bunlara karşı önlemler almak durumundadır. Özellikle işgörenler arasında kariyer hedefleri kapsamında yaşanan ciddi rekabeti düşünürsek kariyer engelleri kavramı daha da önem kazanmaktadır.

Dolayısıyla işgörenin bu engelleri bilerek kariyer planlaması yapması kaçınılmaz olmaktadır.

Günümüz şartları çalışma ilişkilerinde ve biçimlerinde, örgütler ve çalışanlar açısından önemli değişikliklere neden olmaktadır. Örgüt yapılarından çalışma saatlerine, iş güvencesinden kariyer tercihlerine kadar birçok konuda geleneksel yaklaşımlardan uzaklaşmıştır(Dündar, 2009: 289). Kariyer planlama, bireyin gelecekle ilgili beklentileri ile ilgili olduğundan çalışan üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Ancak kariyer sürecinin çeşitli aşamalarında ortaya çıkan bir takım sorunlar, çalışanın hedeflerine ulaşmasını engelleyebilmektedir. İyi bir planlama ile bu tür muhtemel olumsuzluklar ortadan kaldırılabılır(Akoğlan, Kozak, 2009: 88-89).

*Kariyer sürecinde ortaya çıkabilecek engeller ya da sorunları şu şekilde özetleyebiliriz:*

**1-Cam Tavan:** Cam tavan olarak adlandırılan kariyer engeli kadınların iş hayatında karşılaştıkları sorunları ifade etmektedir. Cam tavan, kadınların örgütlerin üst düzey yönetim kademelerinde ilerlemelerini engelleyen bariyerleri, görünmeyen duvarları ifade etmektedir(Okakin, 2009 146). Bu engellerin, kadınların bu noktalarda başarılı olmama olasılıklarından değil, sadece kadın olmalarından dolayı çıkartıldığı ileri sürülmektedir. Kadınlara konulan bu tür keyfi engeller; eğitim düzeyi, performansı, fiziksel görünümü ya da yetenekleri gibi özelliklerine bakılmaksızın, cinsiyetlerine bağlı olarak ortaya çıkartılmaktadır(Dündar 2009, 289-290). Kadınların üst kademelerde görev alamamasına dair çeşitli gerekçeler ileri sürülmektedir. Bunlar şöyle özetlenebilir(Budak, 2008: 277-278):

- Kadınların çocuk büyütmek için kariyerlerine ara vermeleri ya da durdurmaları,
- Kadın çalışanların aile ve iş hayatı sorumluluklarını dengeleme arayışları,
- Kadınların geleneksel olarak işletmecilik ve mühendislik becerilerinden yoksun oluşları,
- Başarılı kadınların kendi işlerini kurup, bağımsız çalışma istekleri,
- Kadınlar geleneksel olarak insan kaynakları alanlarındaki kariyer kadrolarını seçmeleri.

**2-Çift Kariyerli Eşler:** Son yıllarda özellikle de yönetici olarak profesyonel anlamda kariyer sahibi kadınların sayısı gittikçe artmaktadır. Bu durum, örgütlerin oldukça fazla sayıda çift taraflı kariyer sahibi eşler sorunu ile karşılaşmasına neden olmaktadır. Çift kariyerlilik, her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşması şeklinde tanımlanabilir. Bu tür eşlerin genel olarak karşılaşılabileceği sıkıntılar arasında; aynı coğrafi bölgede iş bulma zorluğu, çocukların zamanla büyümesiyle eşlerden birisinin bir süreliğine işgücünden ayrılması ve tatil ve alışveriş programlama da yaşanan uyumsuzluk sayılabilir. Temeli kariyere dayalı gerginlikler, evli çiftlerde boşanmalara neden olabilmektedir. Çift kariyerli ailelerde boşanma oranının yüksek olması dikkat çekicidir(Şimşek ve Öge, 2009: 274-275). Günümüzde pek çok örgüt, çift kariyerli eşler sorununa eskisine oranla çok daha fazla duyarlı hale gelmiştir. Bu bağlamda örgütler, sorunları çözmek için, danışmanlık hizmetleri, çocuk bakımına dönük yardımlar, belli bir dönem ücretsiz izin, esnek çalışma saatleri ile evde çalışma imkânları gibi uygulamalara yönelmektedir(Şimşek, 2008: 373-374).

**3-Çift Kariyerlilik:** Bireyin birden fazla uzmanlık alanına sahip olmasıdır. Bireyin birden fazla alanda eğitilmiş olması ve deneyim kazanması bu alanlarda ilerleme imkânı sağlarsa da, çalışanın bu alanlardan birini seçerek kariyerini o doğrultuda yönlendirmesi gerekir(Bayraktaroğlu 2008: 160-161). Aksi takdirde her iki kariyer yolunda ilerlemeye çalışan kişi açısından birtakım sorunlar ortaya çıkacaktır. Çabasını her iki kariyer alanına paylaşmak isteyen birey, başarıya ulaşmakta zorlanacaktır. Burada kişinin daha çok ilgi duyduğu ve hoşlandığı kariyer basamağında ilerlemesi onu başarıya götürecektir, iş tatminini ve motivasyonunu artıracaktır(Dündar, 2009: 290).

**4-Ay Işığı Sorunu:** Ay ışığı sorunu, bir kişinin gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak ya da başka birtakım nedenlerle ikinci, hatta üçüncü bir işte çalışıyor olmasıdır. Örneğin, bir lise öğretmeni, hem bir dershanede çalışıyor hem de özel ders veriyorsa “ay ışığında” demektir. Bazı işletmeler bu tip çalışanları işten atmakla tehdit ederler, ancak yine de bu oluşum engellenemez. Bazı örgütler ise, doğrudan kendilerine rakip olmadıkları takdirde bu kişilerin kendi hesabına çalışmasına izin vermektedir(Budak, 2008: 279).

Ay ışığı kavramı, düzenli istihdam içerisinde birinin, çalışma saatleri dışında haftada 12 saat ya da daha fazla bir süre başka bir işte çalışmasını ifade eder. Böyle bir aktiviteye kişi, daha çok iş güvenliği için ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca esas işten ayrılma döneminde bu ikinci iş kişinin işsiz kalmasını önlemektedir. Bunun bir kariyer engeli olması ise, temel işte kullanılması gereken enerjinin diğer bir işte kullanılıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum, yöneticiler tarafından bireylerde düşük performans, işe geç gelme, erken ayrılma ya da devamsızlığa ve iş sadakatini azaltmaya yol açtığı iddiasıyla pek kabul görmemekte ve iki işte çalışanların işletme içindeki kariyer ilerlemeleri engellenmektedir. Bu durumun getirdiği diğer bir sorun ise; kişinin yaptığı her iki işi de aynı önemde görmesi ve çift kariyerli bir ilerleme kaydetmeye çabalamasıdır (Akoğlan, Kozak, 2009: 93).

**5-Kariyer Platosu:** Kariyer duraklaması olarak da bilinen kariyer platosu, kişinin kariyerinin herhangi bir aşamasında, terfi imkanlarının azaldığı ya da hiç kalmadığı durumları ifade eder. Günümüzde bireylerin orta yaş dönemlerinde karşılaştıkları bu sorunun, ancak etkili bir kariyer danışmanlığı hizmetinin yürütülmesi ile çözülebilir (Eren Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 148). Çalışanların kariyer platosuna girmelerinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu durum bireyin yeteneklerinin eksikliğinden, performanstaki düşüşten ya da emeklilik yaşının yaklaşması gibi kişisel nedenlerden kaynaklanabilir. Ayrıca, örgütün teknoloji ya da politikalarındaki değişiklikler gibi farklı nedenlerden de ortaya çıkabilir (Okakin, 2009: 144-145). Kariyerin düzleştiği bu noktada birey; umutsuz, beklentisiz, tepkisiz, heyecansız bir ruh hali içindedir. Genellikle kariyerinin ortalarında bulunan bireyler için söz konusu olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 161). Durağanlık dönemleri, bireyin kariyeri ile ilgili özelliklerinden ya da kişisel sorunlarından kaynaklanabilir. Durağanlık dönemleri kişinin kendini geliştirmesi ve gelecekteki çalışmalar için fiziksel ve psikolojik enerji depolaması yönünden yararlı olabilmektedir (Aytaç, 2010: 390). Kariyer platosunun ya da durgunlaşmanın temel sebepleri şöyle sıralanabilir (Noe, 2009: 433):

- Yetenek eksikliği,
- Eğitim eksikliği,
- Başarı ihtiyacının azalması,



- İş sorumlulukları hakkında karışıklık,
- Yavaş şirket büyümesi ve sonuç olarak kısıtlı gelişme fırsatları,
- Adil olmayan ödeme kararları ve memnun etmeyen maaş artışları.

**6-Beceri Eksikliği:** Kariyer ortasında ya da sonlarında olan bireylerin zaman içerisinde bazı beceri ve yeteneklerini kaybetmesi durumudur. Bireyin yaşlanması, bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesine neden olabileceği gibi teknolojik değişikliklere ayak uydurmak için kendisini yenilemeyen çalışanların da becerileri demode olur. Bir başka deyişle sahip olunan beceri ve yeteneklerin artık kullanışsız ve değersiz hale gelmesidir(Bayraktaroğlu, 2008: 161). Örgüt bu eksikliği eğitim ve geliştirme programları ile gidermeye çalışır. Ancak örgütlerde böyle bir eğitim programının olmaması ya da kişinin bu eğitim programlarına rağmen zaman içerisinde istenilen becerileri geliştirememesi durumunda, başka bir kariyer yolu buluncaya kadar kişinin kariyeri kesintiye uğrar. Bu tür olumsuz gelişmelerin yaşanmaması için yöneticilerin iş tanımları ile gereklerini belirlemiş ve gelecekte ortaya çıkacak iş pozisyonları için de kariyer planlamasını yapmış olmaları gerekir(Akoğlan Kozak, 2009: 91).

**7-Gözden Düşme:** Yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin çeşitli nedenlerle motivasyonunun azalması sonucu, bir alt kademeye indirilmesi ya da orta kademedeki durağanlığa girmesi durumudur. Kişiler arası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsı, çevreye karşı kötü muamele, işverene aşırı bağlılık, uyumsuzluk ve yeteneksizlik bu durumun başlıca nedenleri olarak sayılabilir. Gözden düşme sorunu, bireyin yanı sıra örgüte de büyük ölçüde zarar verir(Bayraktaroğlu, 2008: 162).

**8-İşten Çıkartılma:** İşten çıkarılma, çalışan birinin iradesi dışında işten ayrılmak zorunda kalmasıdır. Performans düşüklüğü, işyerinin kapatılması, üretim biçiminin değişmesi, işletmenin küçülmesi gibi çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir. Özellikle, kendi yetenek ve başarılarının farkında olan kişiler bu dönemleri kolaylıkla atlatabilir(Akoğlan Kozak, 2009: 89). Bu bağlamda birey için yeni durum yeni kariyer imkânları doğurabilir. Ayrıca bazı kuruluşlar bu dönemdeki sorunların giderilebilmesi için eski çalışanlarına destek vermektedir.

**9-Stres ve Tükenmişlik:** Günümüz çalışma yaşamında toplumsal ve kişisel yaşama bağlı çok sayıda stres kaynağı bulunmakta olup, stresle başa çıkabilmek için çeşitli yöntem ve uygulamalar geliştirilmiştir. Stres genel olaylardan ya da bireyin özel yaşamından kaynaklanabilir. Ekonomik bunalım, siyasi istikrarsızlık ve teknolojik değişim genel olaylara; ölüm, hastalık, boşanma, ailevî sorunlar, işsizlik ya da işsiz kalma korkusu ise, bireyin özel yaşamı ile ilgili stres kaynaklarına örnek olarak gösterilebilir. İş güvenliği, terfi ve transfer beklentisi, yetersiz bir terfi, bireyin kapasitesini aşan bir terfi, bozuk iletişim, aşırı çalışma, monotonluk, belirsizlik, bireyler arasında rekabet ve çatışma, kariyer düzleşmesi, gözden düşme, engellenme, işten çıkartılma gibi çalışma hayatında karşılaşılan birçok durum stres kaynağı olabilir(Bayraktaroğlu, 2008: 162-163).

Stres hem çalışanlarda hem de örgütlerde ciddi sorunlara yol acar. Stresin yoğunluğuna bağlı olarak bireylerde psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar ortaya çıkarken, örgütün etkinliği ve verimliliği de azalır(Aytürk, 2007: 333). Stres altındaki bir çalışan örgütsel açıdan önemli zararlara neden olabilir. İş yaşamında stres örgüt üzerinde; performans düşüklüğü, çalışan devir hızının artması, iş kazalarının artması, işe devamsızlık, işten ayrılma ve yabancılaşma gibi etkilere sebep olabilir(Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2009: 269). Stresli bir iş ortamında yaşayan ve stresle başa çıkmada başarılı olamayan bir çalışanın, kariyer planını gerçekleştirmesi oldukça güçtür. Stresiz bir çalışma ortamının oluşturulmasında örgütlere oldukça önemli görevler düşmektedir.

**10-Engellenme:** Bireyin çeşitli nedenlerle kariyer beklentilerine karşılık alamaması, bireyde engellenme hissi doğurur. Bunun sonucunda birey, ya ekonomik imkânsızlık nedeniyle çalışmasını sürdürür ya da işten ayrılır. Bireyin hoşnutsuzluğuna rağmen çalışıyor olması da çeşitli sorunlara yol açar. Bireyin engellenme duygusuna kapılmaması için, çalışanın beklentilerine karşı duyarlı olunması ve iyi bir iletişim ortamının oluşturulması gerekir (Bayraktaroğlu, 2008: 163).

Yukarıda ifade edilen kariyer engelleri dolayısıyla işgörenlerin iş performanslarının ve motivasyonlarının olumsuz etkilendiğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla örgütlerin işe alma süreçlerinde ve işgörenlerin örgütte çalıştığı sürece söz konusu engelleri dikkate alarak planlamalar yapmaları ve bu engellerin oluşması durumunda işgörenlerin işten

ayrılmaları durumunda personel ihtiyaçlarını karşılayacak stratejiler belirlemeleri gerekmektedir. Kariyer engellerini yaşayan işgörenlerin örgütten ayrılmalarının önüne geçilecek insan kaynakları planlamaları yapılmadan ve işgörenleri örgütte uzun süre tutmanın yolları bulunmadan yeni kişilerin işe alınmasının sorunu çözmeyeceği açıktır. Yani kapsamlı insan kaynakları stratejileri örgütün personel devamlılığı sağlaması için elzemdir denilebilir.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **PERFORMANS VE MOTİVASYON**

Bu bölümde öncelikle performans kavramı açıklanmaya çalışılacak ve çalışmamızın önemli bir bileşeni olan kamu performans yönetimi ve kamu performans yönetiminin faydaları ve olumsuz yanları incelenecektir. Daha sonra motivasyon kavramı üzerinde durulacak ve motivasyonun örgütler açısından önemi incelenerek kamu kurumlarında motivasyonu etkileyen hususlar değerlendirilecektir.

#### **2.1. PERFORMANS KAVRAMI**

Performans, bir çalışanın kendisine verilen iş veya görevi belirli bir zaman içerisinde yaparak ulaştığı neticedir(Özgen, 2002: 209). İş ya da görevin yerine getirilmesi suretiyle elde edilen netice olumluysa, kişinin aldığı görevleri ve sorumluluğu başarılı bir şekilde ile gerçekleştirdiği, dolayısıyla performansının iyi olduğu, aksi durumda yani olumsuz sonuç alınmış ise, çalışanın performansının düşük olduğu kabul edilir. Üstün performans başarı ile aynı anlama sahiptir. Başarı, bir işin üstesinden gelmek, muvaffak olmaktır(Bingöl, 2003: 273).

Her kademedeki çalışan belirli bir etkinliği yerine getirmek için örgütte kendisine yer bulur. Bir örgütte çalışan birey oraya fiziksel ve zihinsel becerilerini, bilgilerini ve karakterini de getirir ve bunların yardımıyla kendisine verilen görevi başarılı bir şekilde yerine getirmek durumundadır. Ortaya koyacağı başarının sonucu olarak da örgütün olanakları nispetinde ekonomik ve sosyal çıkarlar –ücret artışı, terfi, vb.- elde edecektir. Örgütte kişisel başarıyı, çalışanın kendisine verilen, özellik ve yetenekleriyle uyumlu iş ya da görevi belirli sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak ifade etmek mümkündür. O halde örgütte çalışan personelin başarılı olmasından söz edebilmek için önce kişinin belirlenmiş bir iş ya da göreve sahip olması, bu iş ya da görevin işgörenin niteliklerine ve becerilerine göre verilmesi ve kişinin iş ya da görevi gerçekleştirme düzeyini gösteren belirli bir kriterin olması gerekmektedir. Belirlenen kriterlere ulaşma, çalışanın başarısı şeklinde değerlendirilirken, kriterlere ulaşamama başarısızlığı ifade edecektir(Erdoğan, 1991: 273).

Kamu sektörü açısından baktığımızda performans, kamu idaresinin topluma sunmayı amaçladığı mal ve hizmetlerin icra edilmesidir. Yapılan bir çalışmanın işletmenin amaçlarına göre gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin ölçülüp değerlendirilmesi konusunu ele alan kavram ise performans yönetimidir(Çevik, 2007: 250).

### **2.1.1. Örgütsel Performans**

İşletmelerin ya da örgütlerin günümüz dünyasının piyasa şartlarında rekabet edebilmeleri ve varlıklarını koruyup sürdürebilmeleri ortaya koyacakları performansa bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel performans önem arz etmektedir. Dolayısıyla örgütlerde veya işletmelerde belirli aralıklarla işletme performansının ölçülmesi ve bu performansa göre yeni stratejilerin belirlenmesi ve yeni kararların alınması işletmenin devamlılığını etkileyen önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşları açısından performansı, hizmeti kaliteli bir şekilde topluma sunmak ve bu hizmetleri sunma sürecinde kamu kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmak şeklinde ifade etmek mümkündür. Dolayısıyla ticari işletmelerin veya kamu kurum ve kuruluşlarının performans konusunda stratejiler belirlemeleri ve bu stratejilere uygun kararlar alarak faaliyetlerini devam ettirmeleri gerekmektedir.

Örgütlerin performanslarının ölçülmesinde çeşitli kriterler bulunmakla birlikte örgütsel performansın ölçülmesinde kullanılacak temel kriterleri genel olarak yedi başlık altında toplayabiliriz<sup>1</sup>:

- Verimlilik
- Karlılık
- Kalite
- Yenilik
- Maliyet
- Müşteri memnuniyeti
- Çalışanların memnuniyeti

---

<sup>1</sup><http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/kavram.htm>

Önemli bir performans göstergesi olarak kalite, ürün veya hizmetin nihai tüketicilerin isteklerine uygunluk derecesini ifade eder. Başka bir ifadeyle kalite, ürün ya da hizmetin o ürün veya hizmeti talep edenler açısından ihtiyacı karşılayabilme kapasitesi olarak ifade edilebilir(Porokopenko, 2001: 221).

Bir diğer örgütsel performans göstergesi verimlilikdir. Kavram, genel olarak üretimin sonucu ile üretim faktörleri arasındaki ilişkiyi ifade eder. Bu manada sermaye verimliliği, toplam faktör verimliliği, işgücü verimliliği gibi boyutların dikkate alınması gerekir. Kamusal hizmetler için söz konusu olmasa da karlılık ticari işletmeler için bir diğer göstergedir. En basit ifade ile kazancın bu kazancı sağlamak amacıyla kullanılmış sermayeye oranıdır. Bu manaya uygun olarak da öz sermaye karlılığı, brüt satış karı, faaliyet karı, net dönem karı gibi karlılık boyutları dikkate alınarak incelenir.

Örgütteki bazı temel maliyet göstergelerine bakılarak da örgütsel performans ölçülebilir. İşgücü maliyeti, üretim maliyeti, sermaye maliyeti, malzeme maliyeti bu konuda örnek olarak verilebilir. Örgütsel performansın ölçülmesinde kullanılabilecek bir diğer kriter ise yeniliktir. Örgütte gerçekleştirilen yeni buluşlar, yeni ürünler, yeni teknolojiler ve bunların yaşam süreleri gibi hususlar esas alınarak yenilik ile yaratıcılığın ne ölçüde var olduğu belirlenebilir. Ek olarak araştırma-geliştirme harcamaları ve mevcut temel teknolojiler örgütün durumu ile ilgili dikkate alınabilecek diğer boyutlardır.

Örgütsel performansın ölçülmesinde iki önemli kriter daha bulunmaktadır: Müşteri memnuniyeti ve çalışanların memnuniyeti. Müşteri memnuniyetini ölçmek için müşteri şikayetleri, yeni müşteri sayısı, siparişlerin teslim süresi, hatalı ürün teslimi gibi bir takım kriterler dikkate alınabilir. Çalışanların memnuniyeti konusunda işe devamsızlık, işgücü devir oranı, devir oranının departmanlar açısından dağılımı gibi göstergelere bakılabilir<sup>1</sup>:

Göstergelerin iyi analiz edilerek çalışanların performansını arttırmak, işletme performansını da direkt etkileyen bir husus olduğundan bireysel performans kavramının irdelenmesi gerekmektedir.

---

<sup>1</sup><http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/kavram.htm>

### **2.1.2. Bireysel Performans**

Bireysel performans aslında örgüt ya da işletme performansının en önemli bileşenlerindedir. Çünkü bireysel performansı artmış veya çeşitli işletme stratejileriyle performansı arttırılmış çalışanın işletme performansını da aynı yönde etkileyeceği açıktır.

Örgütte işgörenin yapacağı iş ya da sorumlulukların ne ölçüde başarıldığının saptanması önemli sorunlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonları arasındadır. Bireysel performans değerlendirme, yöneticinin insan kaynaklarını yönetmesinde kullandığı çok önemli bir araç olarak değerlendirilebilir. Örgütün değişen dünyaya ayak uydurabilmesi ve kendisini geleceğe taşıyabilmesi bünyesindeki mevcut insan kaynaklarının bireysel ve daha sonra bir bütün olarak örgütsel amaçlara katkıda bulunabilmelerine bağlıdır. Bu nedenle örgüt bünyesindeki her düzeydeki yönetici, üzerlerinde yetki ve sorumluluğa sahip olduğu çalışanların beceri düzeylerini, yerine getirdikleri işlere yönelik başarı durumlarını, istenilen şekilde çalışıp çalışmadıklarını öğrenme gereği duyar(Şimşek, 2010: 282).

İlk bakışta birey ile ilgili olarak görünen bireysel performans esasında yönetim anlayışı ve bu anlayışın örgütteki algılanışı ile alakalı bir durumdur. Örgütte çağa uygun ve akılcı bir yönetim anlayışı hayata geçirilmezse örgütte bulunan tüm bireylerin performans arttırıcı çabaları etkisiz olacaktır. Bu bakımdan, performansı arttıracak yönetim ilkelerinin yukarıdan başlamak üzere tüm yönetim kademelerine yerleştirilmesi gerekmektedir(Özmutaf, 2007: 44).

### **2.1.3. Performans Yönetimi**

Günümüzde, örgütlerin sürdürülebilir ve kalıcı başarıya ulaşması ve belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmesi, tüm yönetim kademelerinin ve tüm çalışanların performanslarını arttırmasına ve performans artışında sürekliliği yakalamasına bağlıdır ve bu durum performans yönetimi olarak ifade edilir. Bunun için de örgüt çalışanlarının kişisel performanslarının ölçülebilmesi, değerlendirilmesi, varsa eksik taraflarının

belirlenip giderilmesine dönük çalışmalar yapılması örgütün uzun süreli varlığı açısından oldukça önemlidir<sup>1</sup>.

Performans sadece ortaya çıkan sonucu tanımlayan değil, aynı zamanda sonuca giden süreci de kapsayan bir kavramdır. İngilizce köken itibariyle de performans, yalnızca meydana gelen başarıya değil, aynı zamanda başarının meydana gelmesini sağlayan süreci de işaret etmektedir(Çelik, 2007: 150). Bu sürecin yönetilmesini ifade eden performans yönetimi, verimlilik, etkililik ve tutumluluk kavramlarına odaklanmış bir örgüt yönetimi anlayışıdır. Dolayısıyla performans yönetim süreci, belirli birimlerle ölçmeyi mümkün kılan hedefler koymak ve gerçekleştirilen faaliyetler neticesinde ortaya çıkan çıktıları devamlı bir şekilde ölçmeyi kapsayan bir süreçtir(Bilgin, 2007: 54).

Performans yönetimi, performansı ortaklaşa belirlenmiş amaçlar ve standartlar çerçevesinde yöneterek örgütten ve çalışanlardan olumlu sonuçlar alma aracı olarak da tanımlanabilir. Performans değerlemeyi statik bir değerlendirme eylemi olarak değerlendirip işgören performansını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi hedefleyen ve konuya geniş bir çerçeveden yaklaşan sistem performans yönetim sistemini ifade eder. Performans yönetimi hem bireysel hem de takım başarısını destekleyen değişim için anahtar rol oynar. Diğer yönetim alanlarında olduğu gibi performans yönetimi de planlamayı gerektirir, gerekli becerileri geliştirmek için de eğitim ve liderliği kullanır(Bingöl, 2003: 275).

Performans yönetimi; çalışanları, potansiyellerini fark edecek biçimde motive edip bir bütün olarak örgütten, birimlerden ve kişilerden olumlu neticeler almak için objektif olarak belirlenmiş performans kriterleri, hedefler, performans ölçüm teknikleri, geri bildirim, özendirici ödüller gibi basamaklarından müteşekkil sistemli bir yönetsel araç olarak da ifade edilebilir. Bu bağlamda performans yönetiminde:

- Hedeflere ve sonuçlara odaklanma
- Katılımcılık
- Çalışanları gelişmeye özendirme ve ödüllendirmeye odaklanma
- Sürekli değişim için esneklik

---

<sup>1</sup><http://performansdegerlendirme.com/performans-yonetimi>



- Sürekli öğrenmeye odaklanma
- Çalışanlara yönelme
- Sorumluluk yüklenme ve hesap verebilirlik temel noktalarıdır(Taşçıoğlu, 2006: 73-74).

Performans yönetiminde, örgütün tüm birimlerinin dahil olduğu mal ve hizmet üretimi açısından şu an içinde bulunulan seviye ve daha iyi bir seviyeye ulaşıp ulaşılamayacağı ve nereye kadar ulaşılabileceğinin sorgulanarak, ortaya çıkan sonuca göre kuruluş performansının belirlenmesi gerekmektedir(Bilgin, 2007: 54). Bu uygulama çalışanların motivasyonunu arttıracak, dolayısıyla örgütün performansı da doğru orantılı olarak etkilenecektir. Ayrıca kurumun bugünkü durumunun ortaya konması ve geleceğe ilişkin beklentilerin belirlenmesi amaca ulaşmada stratejilerin üretilmesine katkı sağlayacaktır. Tüm bunların yapılması ise performansın ölçümünü kolaylaştıracaktır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta performans yönetiminin, performans ölçümü ve/veya performans denetimini de kapsayan bir yönetim anlayışı olduğudur. Gerçekten de bu kavram karmaşası halen devam etmektedir. Oysaki performans ölçümü ve değerlendirmesi performans yönetiminin tamamını kapsayan kavramlar olmayıp performans yönetim sürecinin içinde yer alan iki önemli alt dalımı temsil etmektedirler(Aydın, 2008: 15-16).

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

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

### 2.1.3.1. Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi

Çalışmamızın önemli bir unsuru olan kamuda çalışanların performanslarını etkilemesi hususunda kariyer planlamasının önemi incelendiğinden, çalışan performansının yönetimini ifade eden kamusal performans yönetimi incelenerek performans yönetiminin yararları ve olumsuzlukları açıklanmaya çalışılacaktır.

Ülkemizde son yıllarda kamu hizmetlerini sunacak personellerin seçimi hususunda eğitim düzeyi yüksek kişilerin tercih edilmesi, kamu kuruluşlarının yapacağı hizmetler hususunda yıllık hedefler konulması ve bu hedeflere ulaşma konusunun kurumlarca takip edilmesi, kamusal performans konusuna kamu otoritelerinin ciddiyle yaklaştıklarının göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Kamu yönetiminin bilinen manada klasik işlevi içinde bulunduğu topluma belirli amaçlar doğrultusunda mal ve hizmetleri sunmaktır. Kamu performans yönetimi bir süreç olarak değerlendirildiğinde, kamu yönetiminin yetki ve sorumluluk alınan ürün ve hizmet üretme konusunda, başarı sağlanmasına yönelik süreç ve etkinlikler şeklinde de tanımlanabilmektedir(Bilgin, 2004: 20).

Kamu performans yönetimi, kamu örgütlerinin üstlenip topluma sunmayı hedeflediği ürün ve hizmetleri, etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesinin bir aracı olarak tanımlanmaktadır(Çevik, 2007: 25). İşletme disiplini yaklaşık 30 yıllık bir geçmişi bulunan performans yönetimi anlayışı, Türk kamu yönetimine yeni girmiş bir anlayış olmasına rağmen sanıldığı aksine bir arka planı yok değildir. Bu anlayış 1960'lardan bu yana çeşitli şekillerde dile getirilmiştir. 1970'li yılların ikinci yarısından itibaren performansın, yönetimin, faaliyetlerin ve paranın karşılığının denetimi ile verimlilik ve etkinlik denetimi olarak açıklanan denetim türlerinin, birçok ülkede yasallaşmaya başladığı görülmektedir(Coşkun, 2007: 216-218).

1980'li yıllar aynı zamanda dünya ekonomisinin giderek dinamik, açık ve uluslararası rekabetçi bir yapı kazanmaya başladığı yıllardır. Ülkelerde yaşanan bu yapısal değişim, çok yönlü bir dönüşümün başlamasına yol açmıştır. Bu dönüşümlerin birisi de

geleneksel yönetim anlayışlarının terk edilerek, yeni yönetim anlayışlarına geçiştir. Bu yıllarda Türkiye’de de dünyadaki gelişmelere paralel olarak, kamu yönetiminde reform ihtiyaçları konuşulmaya başlanmıştır(Coşkun, 2007: 218).

90’lı yıllara gelindiğinde kamu yönetimi reformuna yönelik çalışmalar artmış, Avrupa Birliği sürecinin de etkisiyle son yıllarda büyük bir hız kazanmıştır(Akdoğan, 2007: 450). Özellikle Avrupa Birliği’ne giriş öncesi müzakereler kapsamında yapısal sorunların çözümü ve kamusal hizmetlerin sunumunda verimliliğin ya da kamusal hizmet performansının artırılması konuları önem arz etmekte ve hükümetleri kamusal performansın artırılması hususunda dikkat kesilmeye zorlamaktadır.

Kamusal örgütler açısından performans, kamu örgütünün sunmayı hedeflediği ve bu doğrultuda üstlendiği mal ve hizmetleri yerine getirme düzeyidir. Nitekim performans yönetimi için kamu örgütlerinin topluma sunmayı üstlendiği bu mal ve hizmetleri yerine getirmede izlediği yol, yöntem ve kullandığı araçlar konusunda gerçekleştirilen faaliyetlerin bütünü olduğu söylenebilir(Çevik, 2007: 25).

Performans yönetimi gibi özel sektör kaynaklı bir yönetim anlayışının günümüzde kamu örgütlerinde hakim kılınmaya çalışılması, kamu yönetiminin içeriğini ve çalışma biçimini belirlemede ekonomik koşulların önem kazandığının bir göstergesi durumundadır(Lawson, 2007: 456). Bununla birlikte özel sektörün belki de en önemli hedeflerinden birisi olan karlılık kamu sektöründe doğrudan bir performans kriteri olarak kullanılamamaktadır. Performans yönetiminin çıkış noktasında sonuç odaklı değerlendirme, kaliteli hizmet sunma ve pasif vatandaşın yerini müşterinin sahip olduğu hak ve yetkileri kullanan hizmet kullanıcısının alması sonucunda meydana gelen hesap verme sorumluluğu yer almaktadır(Köseoğlu, 2007: 44).

Performans yönetimi, kolay, basit ve karmaşık olmayan rutin işlerin yapıldığı bir faaliyet grubu olmanın ötesinde, kamu örgütlerinin ve alt birimlerinin hedef ve amaçlara ulaşmada en tepedeki dahil bütün yöneticilerin ve memurların ileri aşamada düşünmelerini, çabalarını, duygularını ve fiziksel enerjilerini harcamalarını gerektiren zor işler yumağıdır(Çevik, 2007: 39). Öyle ki kamu kurumları bu zor işleri gerçekleştirme amacıyla

stratejik planlar oluşturmakta ve bu planlara uygun politikalar geliştirme durumundadırlar. Son yıllarda kamu kurumlarının bu planlar neticesinde ortaya konan hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığı hususunu belli periyotlarla denetleme konusunu ciddiyle takip ettiğini söylemek mümkündür.

Performans yönetimi anlayışı, çalışanlar ile yöneticilerin örgüt hedeflerini birlikte tartışabilmelerine ve bu hedeflere ulaşmak adına birlikte bir plan yapmalarına zemin hazırlamasından dolayı önemlidir(Barucuğil, 2002: 125). Örgüt içi ilişkilerin yani insan kaynaklarının performans yönetimi anlayışına göre düzenlenmesinin örgütün insan kaynaklarına sağlayacağı bir takım yararlar vardır(Barucuğil, 2002: 128):

- Performans ile ilgili plan yapar ve yönetirler.
- Plan doğrultusunda gerçekleşme durumlarını izlerler.
- Planlar ile fiili durumu karşılaştırmayı ve gözden geçirmeyi sağlar.
- Çalışanlar kendi performanslarını yönetme sorumluluğu hissederler.
- Örgütün amaçlarını ile kişisel performansları ilişkilendirilir.
- Elde edilen sonuçların ve yetkinliklerin bir arada önemli olduğunu görürler. Bu Şekilde ne yapılacağına odaklandıkları kadar nasıl yapacaklarına dair becerilerinin gelişmesi de sağlanır.
- Sürekli iyileştirmenin işlerinin bir parçası olduğunu bilirler.
- Performans değerlendirme görüşmelerini yöneticileriyle birlikte yönlendirirler.

Ayrıca bireysel performansın örgüt performansı açısından önemi vurgulanmalıdır. Her ne kadar kamu örgütlerinde performans yönetimi bireysel performansa indirgenemeyecek kadar geniş kapsamlı da olsa kişilerin performansı örgüt performansından ayrı tutulamayacaktır. Ancak sadece çalışanların performansının değerlendirilmesi örgütün performansını anlamaya yetmeyecektir. Kaldı ki, performans yönetimi sadece bir performans ölümüne ve/veya değerlendirmesine indirgenemez(Aydın, 2008: 19).

Performans yönetiminin dinamik bir yapısı olduğu söylenebilir. Yani performans yönetimi aralıksız devam eden ve sürekli dönüşüm halinde bulunan bir süreçtir. Bu yapısı

itibariyle nerede başlayıp nerede bittiği tam olarak belli olmayan, uygulanmasına ara verilemeyen bir süreçtir(Aydın, 2008: 22).

Bu süreçte birinci aşama; yöneticilerin yapılacak işi tüm yönleriyle belirlemeleri ve bu saptamaların örgütün hedefleriyle ne yönde bir ilişkisi olduğunu ortaya koymalarıdır. İkinci aşama ise, beklentilerin açığa kavuşturulmasıdır. Üçüncü aşama çalışanların performansının izlenmesidir. Dördüncü ve son aşama ise tüm bu çıkarımların resmi değerlendirme ve denetlenmesinin sağlanmasıdır(Çevik, 2007: 30).

Performans yönetimi sürecine ilişkin olarak belirtilen bu aşamalara eklenmesi gereken bir diğer adım ise hizmet sunulan kesimlerin memnuniyetinin ölçülmesi aşamasıdır. Ödüllendirme aşaması da diğer bir aşama olarak ifade edilebilir. Değerlendirmeler sonucunda yapılan ödüllendirme çalışanların işi sahiplenme duygusunu perçinleyecek ve motivasyonlarını arttıracaktır(Aydın, 2008: 22).

### **2.1.3.2. Kamu Performans Yönetiminin Faydaları**

Kamu performans yönetimi, dikkatlerin işlerin sonucuna yönelmesi, görev tanımlarının değişmesi ve hizmetlerde kalitenin önem kazanmasını sağlayacaktır(Erdumlu, 1996: 2). Kamu yönetiminde performans yönetimi konusuna dikkatlerin artması neticesinde klasik anlamda hizmetin veriliş biçiminden çok bu hizmetin kaliteli bir şekilde verilmesi ve hizmeti alanlar açısından memnuniyetin oluşup oluşmadığı gözetilecektir.

Kamu performans yönetiminin bir diğer faydası bireysel performans değerlendirmesinde ortaya çıkmaktadır. Objektif bir değerlendirme kurabilen kamu kurum ve kuruluşlarında insan kaynaklarının zayıf ve güçlü yanları belirlenebilmekte; bu konuda onların başarılarını geliştirici önlemler alınabilmekte ve aynı zamanda çalışanların başarı dereceleri hakkında değerlendirmeleri öğrenerek, performanslarını geliştirme yönünde çaba sarf etmeleri mümkün olabilmektedir.

Doğru bir Şekilde uygulanan performans yönetimi örgüte su gibi yararlar sağlayacaktır(Bilgin, 2004: 47):

- Yönetim kademesinin işler ve elde edilen sonuÇlar üstündeki kontrolünü güçlendirir.
- Yönetime, meydana gelebilecek sorunları zamanında fark edip zme imkanı verir.
- Örgütün ve çalışanların hedefleri arasında bağlantı kurar. Böylece alıŐanların yaptıkları işi benimsemesini ve sahiplenmesini sağlar.
- Hedeflerin ve performans standartlarının belirlenmesinde çalışanların da katkı sunmasına izin vererek onları motivasyonlarının artmasına ve sahiplenme duygusunun geliŐmesine katkı sağlar.
- Yönetimin isteklerinin açık olarak anlaŐılmasını sağlar.
- Belirlenen standartların dışındaki davranışları objektif ve ölçülebilir Şekilde tanımlayıp düzenleyici veya disipline edici iŐlemleri destekler.
- Çalışanlara yönetimin etkisinden uzak, objektif bir geribildirim ortamı hazırlar.
- Yönetimin cretler ve terfilerle ilgili kararları alırken kullanacağı objektif kriterler oluŐturur.

Kamu rgtleri genel olarak; kaynakların, kurallara uygun bir Şekilde yapılması gerekli hizmetler için etkin bir biçimde kullanılıp kullanılmadığı ve hedeflenen çıktılara dönük faaliyette bulunup bulunulmadığı konularında vatandaŐa karşı sorumludurlar(evik, 2007: 27). Performans yönetiminin sağlıklı uygulanmasıyla kurum hem belirlenen hedeflere ulaşmış olacak hem de hizmet sunduğu kitleyi memnun etmiş olacaktır.

Performans yönetimi örgütlerde kararların zamanında alınmasını ve daha tutarlı olmasını sağladığı gibi yönetim kararlarının doğru performans göstergelerine odaklandığı konusunda duyulan güveni de arttırır. Aynı zamanda performans yönetimi örgüt içerisinde sürekli bir iyileŐtirme kültürü oluşturarak, ortaya çıkacak yeniliklerden ve en iyi uygulamalarla ilgili bilgilerden örgütün daha hızlı yararlanabilmesini sağlar(Barucuğil, 2002: 129).

### 2.1.3.3. Kamu Performans Yönetimi Uygulanmasında Karşılaşılan Zorluklar

Performans yönetiminin kamu kurumlarında uygulanabilmesinin, özel sektör işletmelerine göre önemli zorlukları vardır. Bu zorlukları şöyle özetlemek mümkündür<sup>1</sup>:

- Kamu kurumlarının amaçları oldukça kapsamlı ve belirsizdir.
- Kamu sektörü hizmetlerinin sunulduğu kitle halktır.
- Kamu kuruluşlarının hissedarları yoktur.
- Kamu kuruluşlarının sorumluluk kapsamı ve paydaşları farklıdır ve bu çok sayıdaki farklı grupların farklı beklentilerine yanıt vermek durumundadır.
- Kamu kuruluşları, planlanmış stratejilere göre hizmet sunar ve bu hizmetler toplumsaldır.
- Kamu kuruluşları, vergi gelirleriyle finanse edilir ve daha çok bölgesel ve ulusal hizmetler odaklanır.
- Finansal amaç kamu kuruluşlarının sorumluluk alanlarından sadece birdir, ana amaç değildir. Kardan ziyade bütçeye uygun faaliyetlere odaklanırlar. Bu yüzden kamu kuruluşları finansal perspektif yerine müşteri perspektiflerine odaklanmaktadır.
- Özel sektör performansa dayalı ücret sistemi kullanırken bu sistem henüz yaygın olarak kullanılamamaktadır.

---

<sup>1</sup><http://ahmetapan.blogcu.com/yeni-kamu-isletimi-ve-performans-yonetimi-3/4670637>

#### 2.1.3.4. Kamu Performans Yönetiminin Olumsuz Yanları

Türk kamu yönetiminde, performans yönetiminin uygulanmasında en çok üzerinde durulan ve bariz olarak görünen olumsuzluk ücretlendirme konusunda meydana gelmektedir. Örneğin, Sağlık Bakanlığı'nda uygulanan ve “yapılan hizmet karşılığı alınan paraya” dayanan performans yönetimi anlayışının gereksiz yere yapılan tıbbi işlem miktarını arttırdığı gibi meslek üyeleri arasında da çalışma barışını bozduğu iddia edilmektedir. Bunun sebebi ise, performans yönetimi uygulamasının farklı branşlarda çalışan doktorlar arasında ayrıma yol açmasıdır. Hasta sayısı fazla olan bazı bölümlerde (genel cerrahi, dâhiliye, göz gibi) daha fazla hastaya bakan doktorlar, diğer bölümlerdeki (ortopedi, fizik tedavi, diş gibi) meslektaşlarına göre daha yüksek miktarlarda döner sermaye geliri elde etmektedirler. Bazı hastanelerde maaşlarının beş katı döner sermaye geliri elde eden doktorlara karşın asistan doktor ve yardımcı sağlık personelinin döner sermayeden aldığı pay çok az miktarlarda olmaktadır. Bu ise çalışanlar arasında çalışma barışını bozucu bir etken olarak görülmektedir. Sistemin adaletsizliği performansa olumsuz yansımaktadır (Akdoğan, 2007: 453).

Kamu performans yönetimi anlayışına karşı yöneltilen eleştiriler bir takım argümanlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunlar; kamu örgütlerinin özel sektör işletmelerinden farklı bir yapısının olmasından dolayı özel sektör yönetim tekniklerinin kamu örgütlerinde uygulanamayacağı, kamu örgütlerinde işlerin ölçülemeyeceği, işler çoğunlukla bütün olduğu için herhangi bir parçasının verimlilik ve etkililiğini ölçmenin anlamsız olacağı, performans verilerini kamu örgütlerinin büyüklüğü nedeniyle bir araya getirmenin mümkün olmayacağıdır. Bununla birlikte kamu performans yönetiminin geçici bir moda oluşu ve kısa zaman sonra vazgeçileceği de yapılan eleştirilerdendir (Ateş, 2007: 11).

Kamu performans yönetimi anlayışının işler duruma gelmesi halinde bir takım olumsuzlukların meydana gelmesi ise kaçınılmazdır. Ancak uygulama yaygınlaştıkça ve eksikleri görüldükçe bunların giderilmesi üzerine yeni tekniklerin geliştirilerek bu açıklar kapanacaktır.



Kamu performans yönetimi uygulamasında sorunların ortaya çıkma nedenlerini ise şu şekilde sıralayabiliriz(Ateş, 2007: 11):

-Kamu performans yönetimi tam olarak anlaşılammıştır.

-Performans yönetimi ilkelerine yeterince uyulmamıştır.

-Kamusal performans yönetiminde performans kriterleri doğru belirlenememiştir.

-Belirlenen performans yönetimi kriterlerine uyulmamıştır.

-Kamu performans yönetimi kriterlerinin uygulanma biçimi örgüt çalışanları tarafından ayrıntılarıyla bilinemediğinden, doğru uygulanamamıştır.

-Kamu performans yönetimi ücretleme ile desteklenmemiştir.

-Ödüllendirme ile desteklenmiş bir performans yönetimine geçilememesi.

-Yöneticilerin başarılı bir performans yönetimi için yeterince çaba göstermemeleri.

-Özendircilerin azlığı.

-Ulaşılabilir hedeflerin oluşturulamaması.

-Planlama aşamasında yaşanan sorunlar.

- Performans yönetimini uygulama sırasında ortaya çıkan eksikliklerin varlığı.

-Kamu performans yönetimi süreçleri için hazırlanan veri analiz ve yorumları yetersizdir.

## 2.2. MOTİVASYON KAVRAMI

Örgütlerde başarıya ulaşmanın yolu, maddi ve beşeri kaynakların uygun bir biçimde bir araya getirilmesinden geçer. Örgüt, faaliyetlerinde maddi faktörleri kullanarak maliyet fayda ilişkisini hesaplayabilir. Oysaki örgütlerin faaliyetlerinde sadece maddi kaynakları kullanmaları bir anlam ifade etmeyecek, faaliyetler için mutlaka insan unsurunu da kullanacaklardır. Bu durumda örgüt, insan ile çalışırken insanda var olan arzu, ihtiyaç, irade, inanç, bağımsızlık, korku gibi soyut kavramlarla da karşılaşır. Bu soyut kavramların işgöreni etkilemesi sonucunda, işgören faaliyetleri de olumlu ya da olumsuz şekilde etkilenebilir. İnsan kaynağının bu niteliği, insanı, yapacağı faaliyetleri için harekete geçirilebilmesi noktasında motivasyon ihtiyacını ortaya çıkarmıştır(Ünsalan ve Şimşeker, 2013: 114).

İngilizce ve Fransızca *motive* kelimesinden türetilmiş olan motivasyonun Türkçe kelime anlamı *güdülenme*'dir. *Güdü* ise; bilinçli bir şekilde veya bilinçsizce davranışı doğuran, süreklilik oluşturan ve davranışa yön veren herhangi bir güç veya sebep olarak tanımlanır<sup>1</sup>.

Güdüleme, örgütlerin ve kişilerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir çalışma ortamı oluşturarak, kişinin isteklendirilmesi süreci(Tutar ve Erdömez, 2004: 168) olarak da tanımlanmaktadır.

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde hepsinde ortak nokta bireyin ya da grubun harekete geçirilmesini içermektedir. Bundan da anlaşılacağı üzere güdü ya da motivasyon üç temel özelliğe sahip güç olarak ifade edilebilir ve bu özellikler harekete geçiren, hareketi sürdüren ve olumlu yöne yöneten şeklinde açıklanabilir(Eren, 2004: 494).

Yukarıdaki tanım ve açıklamalardan hareketle motivasyonun temel bileşenleri;

- *İhtiyaçlar*
- *Davranış*
- *Hedefler*
- *Geri besleme*'dir denilebilir(Öğüt ve Akdemci; Demirsel, 2011: 286).

---

<sup>1</sup>[www.tdk.gov.tr/TDKSOZLUK](http://www.tdk.gov.tr/TDKSOZLUK)

Birey, bir ihtiyacı uyarıldığında bunu gidermek adına bir davranış sergiler. Ortaya çıkan davranış, bireyin uyarılan ihtiyacını giderecek bir istek yönünde gerçekleşecektir. Yöneticilerin işgörenleri motive edebilmek için onların ihtiyaçlarını belirlemesi, bu ihtiyaçlar için bireyde oluşacak davranışı analiz etmesi, bireyler arası farklılığı dikkate alması gerekir.

Motivasyonun özünde yatan gerçek insan ihtiyaçlarıdır. İnsanların ihtiyaçlarının karşılanması bireyde mutluluk sağlar ve bireyin yapacağı faaliyetlerde harekete geçmesini hızlandırır ve isteklendirir. Bu amaçla bireyleri motive etmek için farklı motivasyon araçları kullanılır(Ünsalan ve Şimşeker, 2013: 115).

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

Güdüleme olarak da adlandırabileceğimiz motivasyon süreci karmaşık bir süreçtir. Ortaya çıkan bir davranışın çok çeşitli nedenleri olabilir. Örneğin bir işe girmeyi istemenin para kazanma, temel ihtiyaçları karşılama gibi amaçları olabileceği gibi, güvenlik sağlamak, sosyal güvence elde etmek, iyi arkadaşlar edinmek ve saygınlığa erişmek gibi amaçları da olabilir. Güdüler davranışlarımızı yönlendirdiği varsayılan iç koşulları ifade eder. Bu nedenle tepkilerin seçimi ve bu tepkilerin açıklamasında gösterilen gayret güdü tarafından belirlenir. Özetle güdünün dört işlevi vardır(Can, Aşan ve Aydın, 2006: 98):

**a) Davranış Başlatma İşlevi:** Organizmanın harekete geçmesi ya da davranışlardaki değişimin nedeni güdülerdir. Açlık güdüsü organizmayı harekete geçirir, acı ise geri çekilmeye ya da kaçmaya neden olur.

**b) Davranışların Şiddet ve Enerji Düzeyini Saptama İşlevi:** Harcanan çabanın miktarı, davranışın hızı, keskinliği ve yoğunluğu güdülerimizce belirlenir. Açlık süresi ne kadar uzunsa yiyecek arama hızı da o denli artar ve daha fazla enerji harcanır.

**c) Davranışlara Yön Verme İşlevi:** Organizmanın harekete geçmesiyle belirli nesne ve durum arasındaki ilişkiyi belirtir. Aç bir insanın, eğlenmeyi düşünmek yerine öncelikle açlığını gidermeye çalışması doğaldır.

**d) Devamı Sağlama İşlevi:** Belirli bir davranışın ne kadar süreceği, o davranışa neden olan güdüye bağlıdır. Güdüler bir insanın gereksinimlerinin ifadeleridir ve bu nedenle de kişisel ve içseldir. Belirli fizyolojik işlevler güdüleme olmadan gerçekleşir, ancak bilinçli davranışların tümü güdüseldir ya da nedenlidir. Saçların uzaması güdülenme gerektirmez, ancak saç kestirmek güdülenmeyi gerektiren bir davranıştır.

### 2.2.1. Motivasyon Teorileri

Verimlilik üzerinde sadece fiziki şartların değil beşeri şartların da önemli olduğu Sanayi Devriminden sonra anlaşılmış ve örgütün önemli bir unsuru olan insana yeterince önem verilmediği yapılan araştırmalar sonucunda anlaşılmıştır(Telimen, 1978: 193; Özer ve Topaloğlu, 2008: 1).

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

Motivasyon ile ilgili yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teoriler bulunmaktadır. Bu teoriler yöneticilere, çalışanları motive eden unsurları belirlemek ve motivasyonu sürdürmek hususunda yardımcı olmaktadır(Güven, 2002: 179).

Motivasyon teorilerini kapsam ve süreç teorisi olarak iki başlıkta incelemek mümkündür. Kapsam teorileri olarak ifade edilen birinci grup daha çok bireyin harekete geçmesini veya herhangi bir davranıştan vazgeçmesini içeren içsel faktörlere ağırlık vermektedir. Kapsam teorileri, insanın sürekli psikolojik ve fizyolojik açıdan geliştiği ve içinde bulunduğu durumu anlamağa çalışarak, tutum ve davranışlarına neden olan hislerini analiz ederek motive olmaya çalıştığını ifade eder. İkinci grup motivasyon teorileri ise daha çok üst yönetimin istediği davranışların ne şekilde tekrarlanacağı ve olumsuz bir tutum söz konusu ise nasıl ortadan kaldırılacağı üzerinde durulan süreç teorileridir. Burada daha çok kişinin kendi içinde neler yaşandığını anlamak yerine kişinin çevresi ve çevresinde onu motive edebilecek faktörlerin analiz edilmesi ön plandadır(Çeltek, 2004: 1; Yapraklı ve Yılmaz, 2007: 64; Koçel, 1995: 384).

#### **2.2.1.1. Kapsam Teorileri**

Çalışanlarla ilgili içsel faktörleri inceleyen kapsam teorilerine göre yönetici, kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya, bulmaya önem vermelidir. Böylece yönetici bu faktörlere ağırlık vermek suretiyle onların örgüt amaçlarına katma değerlerini artırarak onları daha iyi yönetecektir.(Kaplan, 2004: 36-37)

Üç önemli kapsam teorisi vardır;

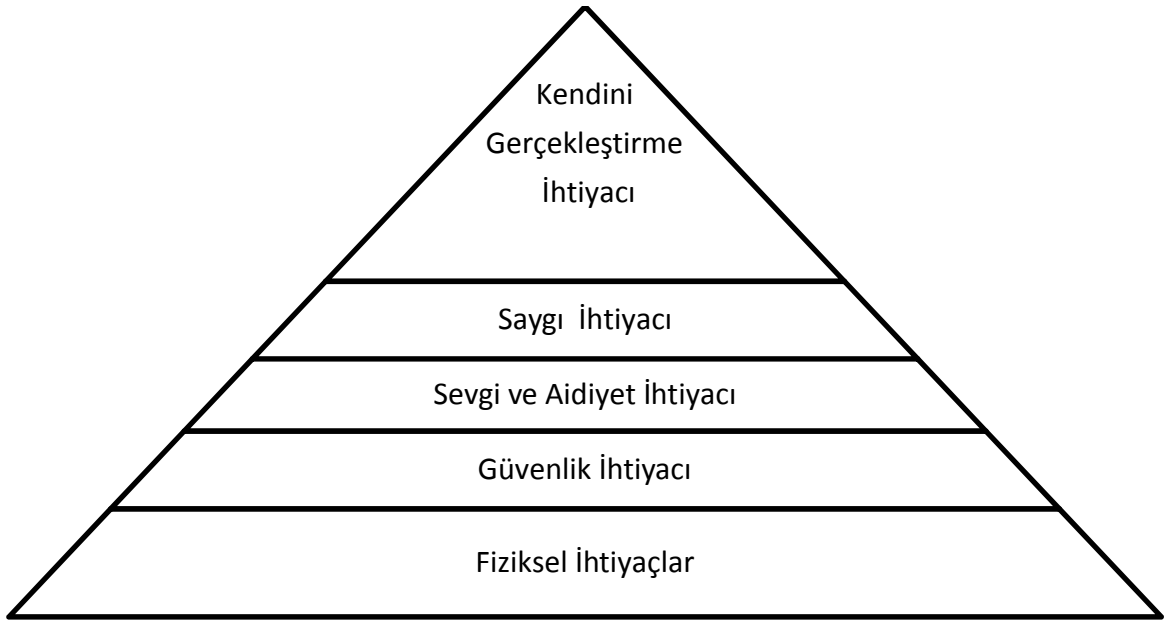
1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı
2. Çift Faktör Teorisi
3. Başarma İhtiyacı Teorisi

### 2.2.1.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Motivasyon konusunu ilk inceleyen yönetim uzmanlarının başında Abraham H. Maslow gelmektedir. Maslow, 1943 yılında insanların ihtiyaçları ile ilgili olarak yazdığı makalesinde bu ihtiyaçları beş başlıkta incelemiştir(Koca, 2011: 26).

Bu kategorilerde her insanın farklı görünümü, istekleri ve yaşantıları olduğundan farklı ihtiyaçların ortaya çıktığı görülmektedir. Bu teori, insanların hangi faktörlerden dolayı motive olduğunu, benzer durumlar karşısında insanların farklı tutumlarını göstermek ve ihtiyaçlar arasındaki çeşitliliği ortaya koyabilmek amacıyla faydalı olmaktadır(Telimen, 1978: 198).

Maslow, insan ihtiyaçlarını sıralarken fizyolojik ihtiyaçlardan başlayıp kendini gerçekleştirmeye doğru hiyerarşik bir sıralama yaparak ihtiyaçları tanımlamış ve aşağıdaki şekilde de belirtildiği gibi 5 temel ihtiyaç kategorisine ayırmıştır.



**Şekil-2:** Maslow-İhtiyaçlar Hiyerarşisi

**Kaynak:** Nihan Göksel, Bilişim Sektöründe Kariyer Planlamanın Motivasyona Etkisi Türk Telekom Bursa Bölge Müdürlüğü Örneği, yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2012, s. 40

***Fiziksel İhtiyaçlar:*** İnsanların doğuştan sahip oldukları ve arzu ettikleri temel ihtiyaçlardır. Yemek, uyumak, hava teneffüs etmek vs. ihtiyaçlar bu kategori için örnek olarak gösterilebilir.

***Güvenlik ihtiyaçları:*** İnsanlar, can ve mal varlıklarının korunmasını isterler. Aynı şekilde insan, doğası gereği özgürlüğü ve mülkiyeti seven bir yaratıktır. Bu nedenle, tüm insanlar baskıya ve zorlamaya karşı kendilerini korumak isterler. Bunların dışında yaşlılık, hastalık, işsizlik vs. durumlara karşı da insan, geleceğinin güvenlik içerisinde olmasını arzular.

***Sevgi ve Aidiyet İhtiyaçları:*** Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra insanın sosyal yönü ağırlık taşıyan ihtiyaçları ortaya çıkar. Örneğin, sevmek, sevilme, bir gruba mensup olma, şefkat, yardımseverlik vs. türünden ihtiyaçlar bu gruba örnek olarak gösterilebilir.

***Saygı İhtiyacı:*** İnsanlar sevmek, sevilme dışında saygı duyulmak da isterler. İnsanlar temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve ardından sevgi ve aidiyet ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra tanınma, sosyal mevkii ve statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme, saygı görme vs. türden ihtiyaçlara ilgi gösterirler. Maslow bu gruptaki ihtiyaçları saygı görme ihtiyaçları olarak sınıflandırmaktadır.

***Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:*** Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve diğer belirtilen türdeki ihtiyaçlarını karşılamış olan birey son aşamada ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı duyar. Bu son aşamada birey, ideallerini gerçekleştirmeye, başarmaya ve haz duymaya daha fazla önem verir.

Maslow'un ortaya koyduğu bu hiyerarşinin tepesinde bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacı günümüzde örgütlerin ya da kurumların insan kaynakları stratejilerine ışık tutarak kariyer planlamalarını bu ihtiyaca göre yapmaları gerektiği olgusunu açıklamaktadır.

### 2.2.1.1.2. Çift Faktör Teorisi

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

Herzberg'in çift faktör teorisi çeşitli değer sistemleri içinde çalışanın, çalışma ortamından neler beklediği ve çalışanları neyin daha fazla motive ettiğini, hangi çalışma koşullarının tatmin edici olmadığı ve işe karşı isteksizlik meydana getirdiğini belirlemeyi amaçlamıştır(Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 115). Kuram doyum ve doyumsuzluğun birbirlerini dengelediklerini ve iş ortamında birbirlerine zıt olgular olmadığını açıklamaya çalışmıştır. Bununla ilgili bir görüşe göre “doyum, doyumsuzluğun karşıtı değildir ve çalışan, işinden doyum sağlamadan ama aynı zamanda doyumsuz olmadan da çalışabilir” (Başaran, 2000: 217).

Herzberg 1959 yılında Maslow'un motivasyon teorisini geliştirmek üzere yapmış olduğu çalışmalarda diğer kuramlardan farklı olarak deneklerine onları çalışma hayatlarında mutsuz eden faktörleri ve daha çok çalışmaya itecek faktörleri sormuştur. Bu deney ile birlikte ilginç sonuçlar ortaya çıkmıştır. Çünkü işyerindeki bazı faktörlerin olmaması durumu mutsuzluk yaratırken mevcut olmaları durumunda ise ekstra bir doyum sağlamadıkları görülmüştür(Luthans, 1995: 151). Herzberg ekstra doyum sağlamayan bu faktörlere, dışsal (hijyen) faktörler adını vermiştir. Buna karşın işyerindeki bazı faktörlerin yokluğunda belirgin bir doyumsuzluk yaşanırken, varlıklarında ise çalışanların iş performansını arttırdığı gözlenmiştir. İş performansını oldukça arttıran bu faktörlere ise içsel (motive edici) faktörler adını vermiştir(Yıldız, Ateş ve Yıldız, 2012: 149).

Dışsal faktörlere “*koruyucu*” anlamına gelen hijyen faktörler adı verilmesinin nedeni tıbbi hijyende olduğu gibi işlev görüyor olmalarıdır. Hijyenin sağlık için tehlikeli olan durumları ortadan kaldırma işlevini işyerinde koruyucu faktörler görmektedir. Bu faktörlerin de hijyen gibi tedavi edici özellikleri yoktur; ancak mevcut olmamaları durumunda daha fazla rahatsızlık yaşanması kaçınılmazdır(Kanoğlu, 2007: 44).



Herzberg'e göre dışsal (hijyen) faktörlerin işyerinde pozitif olması durumunda bu sadece çalışanlar tarafından kabul görülecektir. Bu durum motive edici olabileceği gibi motive edici etki göstermeyebilir(Kaplan, 2007: 34).

Yıldız ve diğerlerinin kamu okullarında çalışan öğretmenler üzerinde yaptığı ampirik bir çalışma Harzberg'in bahsettiği pozitif içsel ve dışsal hijyen faktörlerinin tecrübeli çalışanların motivasyonlarına katkı sağladığı ortaya koymuştur.

### **2.2.1.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi**

Motivasyon konusunda bir başka teori geliştiren yönetim uzmanı ise David C. McClelland' dır. Bir psikolog olan Cleland, Maslow ve Herzberg' den farklı olarak insanların farklı ihtiyaçlara yöneldikleri ve bu ihtiyaçları karşılandığı ölçüde tatmin olacakları görüşünü savunmuştur. McClelland, Maslow' dan farklı olarak üç tür insan ihtiyacı üzerinde durur(Kaynak: 1996; 129-130):

- Başarı ihtiyacı
- Sosyal ilişkilerde bulunma ihtiyacı
- Güç ihtiyacı.

McClelland, Maslow gibi insanların temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından söz etmemiş, daha doğrusu bu ihtiyaçların üzerinde bulunan üç tür ihtiyacı ele almıştır. Gerçekten de, insan doğası gereği sosyal ilişkilerde bulunma (arkadaşlık, dostluk, sevgi vs.) ihtiyacını hisseder. İnsan aynı zamanda güç elde etmeyi seven bir yaratıktır. Bu maddi bir güç (para) olabileceği gibi, makam, mevki, otorite şeklinde bir güç de olabilir. İnsan ayrıca yaptığı işleri başarmayı arzulayan ve bundan haz duyan bir varlıktır<sup>1</sup>.

McClelland'ın bu teorisi günümüz insan kaynakları politikalarına ışık tutması açısından önemlidir. Çünkü günümüzde özellikle özel kurumsallaşmış örgütler, insan kaynakları planlamalarını yaparken çalışanların ya da yeni işe alacağı kişilerin bu tür ihtiyaçlarını göz önüne alarak stratejiler belirlemektedirler.

---

<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm>

### 2.2.1.2. Süreç Teorileri

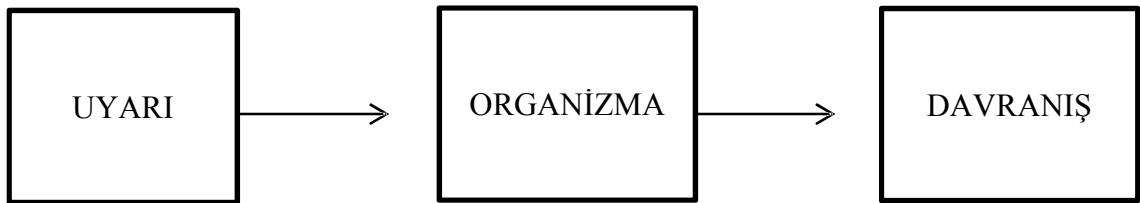
Süreç teorileri genel anlamda kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de bireyin davranışı ve dolayısıyla motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır(Kaplan, 2007: 41).

Süreç teorileri 5 temel grupta incelenebilir:

- Davranış Şartlandırma Yaklaşımı
- Vroom'un Bekleyiş Teorileri
- Adams'ın Eşitlik Teorisi
- Lucke'un Amaç Teorisi

#### 2.2.1.2.1. Davranış Şartlandırma Yaklaşımı

Bilindiği üzere şartlandırma kavramının birisi klasik şartlandırma diğeri sonuçsal (operant) şartlandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Klasik şartlandırma I.Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu durum aşağıdaki gibi gösterilebilir:

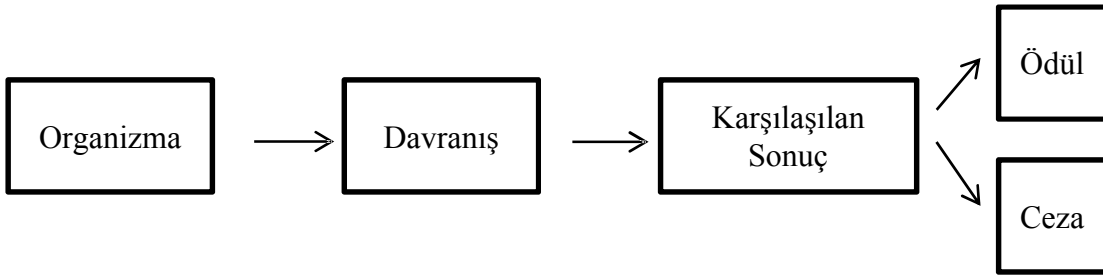


**Şekil-3:** Klasik Şartlandırma

**Kaynak:** Tamer KOÇEL, “İşletme Yöneticiliği” Arıkan Yayınları, 10.Baskı. Yayın No: 45, 2005, s.645

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 (ağzının sulanması, etrafta aranması) sebep olmaktadır. Bu şartlandırmada ağırlık noktası uyarıların davranışları etkilemesi üzerindedir.

Motivasyon teorisi açısından şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma türüdür. Bu şartlandırma türünde ana fikir; davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bu şartlandırma kavramı esas itibariyle R.F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bunun organizasyonlara uygulanması ile de Örgütsel Davranış Değiştirme adı verilen yeni bir alan doğmuştur(Kaplan, 2007: 42-43).



**Şekil-4:** Sonuçsal Şartlandırma

**Kaynak:** Tamer KOÇEL, “İşletme Yöneticiliği” Arıkan Yayınları, 10.Baskı. Yayın No: 45, 2005, s.646

Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri şudur: Kişi şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma vs.) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşıacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir(Kaplan, 2007: 43).

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımını bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmek zorundadır:

- 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. Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir(Kaplan, 2007: 44).

#### 2.2.1.2.2. Bekleyiş Teorileri

Bekleyiş teorileri 2 teoriden oluşmaktadır. V. Vroom'un bekleyiş teorisine göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi, iki faktöre bağlıdır: Valens ve bekleyiş.

Formüle edilecek olursa:  $Motivasyon = Bekleyiş \times Valens$

V. Vroom'un incelediği teori 3 temel kavramı içermektedir. Birinci kavram olan Valens, bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. Bazıları böyle bir ödülü son derece arzu ederken, bazıları da bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Hatta başkaları için, böyle bir ödül, uğrunda gayret sarf etmeye değmeyecek bir değeri de ifade edebilir. Dolayısıyla bu üçüncü grup için Valens negatif olacaktır. Bu modelin ikinci temel kavramı bekleyiştir. Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli, bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer kişi belirli bir gayret (davranış) ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş 0 değerini alacaktır. Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğinin kendi arzusu ile işe koyacak, yani arzu ederek çalışacaktır. Bu modelin üçüncü kavramı araçsallık (instrumentality) kavramıdır. Araçsallık şunu ifade eder: Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı artırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, *ikinci kademe sonuç* olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Yukarıdaki örnekteki maaş, esasında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi

geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu sübjektif olasılığı ifade etmektedir(Kaplan, 2007: 45)

V. Vroom'un modelini esas alan fakat bazı noktalarda modele ilaveler yapan Lawlwe ve Porter'in modelinin ilk bölümü Vroom'un modelinin aynısıdır. Yani kişinin motive olma derecesi Valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir (iş başaramayacaktır). Örneğin muhasebe bilgisinden yoksun bir kişi ne kadar gayret sarf ederse etsin bir bilanço düzenleyemeyecektir. İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramını kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür. Organizasyon her mensubundan belirli roller beklediği gibi, üstler de astlarından Belirli rolleri beklemektedir. Ayrıca her organizasyon üyesinin, kendisinin oynaması gereken rol konusunda bir inancı vardır. Rol konusu kitabımızın çatışma yönetimi kısmında daha ayrıntılı olarak inceleneceği için burada üzerinde fazla durmayacağız. Ancak bu motivasyon modelinde algılanan rolün ifade ettiği anlam şudur: Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları (role conflicts) ortaya çıkacak, bu durum da kişinin performans göstermesini engelleyecektir(Kaplan, 2007: 47).

### **2.2.1.2.3. Eşitlik Teorisi**

Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir(Luthans, 1981:197). Bu teoride, örgütlerde çalışan bireyler kendi çalışmalarını sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda işletmesiyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir. Burada, bireyin örgütündeki adaletle ilgili algılaması vardır. Geniş bir tanımla örgütsel adalet, bireyin

örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır(Greenberg, 1996:24). Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkanlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır(Barling ve Michelle, 1993:651).

#### **2.2.1.2.4. Amaç Teorisi**

Edwin Locke tarafından geliştirilen teoriye göre, bireylerin belirlemiş olduğu amaçlar, bireylerin motivasyon derecelerini de etkileyecektir. Ulaşılması zor amaç belirlemiş bir birey, ulaşılması daha kolay olan amaçlar belirlemiş bir kişiye göre daha yüksek performans gösterecek ve daha çok motive olacaktır. Amaç teorisinin ana fikrinin bireylerin kişisel amaçlarının ulaşılabilirlik derecesinin tespit edilmesi olduğu söylenebilir(Kaplan, 2007: 49).

#### **2.2.2. Motivasyon Araçları**

Motivasyon araçları işgörenleri motive etmeyi sağlayan faktörlerdendir. Motivasyon ödüllendirme ve cezalandırma yolları ile sağlanmaktadır. Ödüllendirmenin ve cezalandırmanın çeşitli şekilleri vardır. Ancak her ikisinin uygulanmasında iki unsur vardır: Ekonomik unsur ve sosyal unsur. İşgörenler ekonomik olarak ödüllendirilebildiği gibi (para veya para karşılığı ödül), sosyal olarak da (terfi, başarı belgesi gibi) ödüllendirilebilir. Aynı şekilde cezalandırmada da benzer yöntemler uygulanabilir (Goldsmith 1981; Akar ve Özalp, 2000).

İşgörenlerin motivasyonunu sağlayan faktörler, işgörenden işgörene değişir. Psikolojik yapıları dolayısıyla işgörenleri motive edecek unsurlar birbirinden farklıdır. Bu

yüzden işgörenlerin motivasyonlarını arttırmaya çalışırken kişisel farklılıklar dikkate alınmalıdır.

Motivasyonu arttırıcı önlemler alınırken psikologlar tarafından sorumluluk almayı seven, emniyetli bir iş ortamı arayan, prestiji önemseyen ve kendisine önem verilmesini isteyen işgören gibi gruplara ayrılan çalışanları ayrı ayrı değerlendirmek gerekmektedir.

İşgörenler bu gurupların bir ya da birkaçının özelliğine sahip olabilir. Ancak bir özellik mutlaka baskın olacaktır. Bu yüzden işgörenler motive edilirken taşıdığı gurubun özelliklerine uygun motivasyon araçlarının kullanılması gerekir. Bunun için de işgörenlerin farklı kişilik özelliklerinin belirlenebilmesi için psikometrik testler uygulanır. Bu testler sonucunda ortaya çıkan karakter durumuna göre bu işgörenin motivasyonunu sağlayacak faktörler belirlenir(Keith, 1984, 56).

İşgörenin motivasyonunda kullanılacak olan motivasyon araçları ise belirlenen bu faktörlere göre tespit edilir. Uygulamada yaygın olarak kullanılan motivasyon araçlarından bazıları;

- Sosyal hak ve imkanlar sağlamak
- Mali haklar sağlamak
- Sosyal statü sağlamak
- Tebrik ve takdir etmek
- Yetki vermek
- İş disiplini ve çalışma düzenini sağlamak
- Rekabet oluşturmak
- Performans değerlendirmek
- Etkili iletişim kurmak
- Ödüllendirmek
- Kararlara katılma imkanı sağlamak
- Açık yönetim politikası uygulamak
- Eğitmek ve yetiştirmek
- Hedef belirlemek şeklinde sıralanabilir(Peker ve Aytürk, 2004: 513).

Ayrıca motivasyonu özendiren bir takım araçlar da vardır. Bu araçlarla motivasyonu sağlanmış işgörenin örgüte ve işine bağlılığı arttırılabilmektedir. Bu araçlar şöyle sıralanabilir(Göksel, 2012: 48-51):

### **2.2.2.1. Maddi Araçlar**

•*Ücret:* Ücret işçinin işe başlama nedeni olmakla birlikte çalışanı işletmeye bağlayan en önemli motivasyon aracıdır. Çalışanların hayatlarını devam ettirebilmesi, bireylerin bağlı oldukları gruplarda seviyelerini göstermesi bakımından ücret oldukça önemlidir. Aynı zamanda, çalışanların toplum içindeki saygınlığını ve geleceğine karşı olan güvenini arttırmaktadır.

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

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

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

### **2.2.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar**

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



akışını sağlayacak, hatalarını belirli bir ölçüde kabul edilebilecek ortamların sağlanma hissini vermesi gerekmektedir. Bu tamamen çalışanların özgür bırakılması demek değildir. Aksine, bu yolla hissettirilen ve çalışana verilen yetkinlikler sayesinde kişi kendini bir gruba ait olma, bir işi yapabilme hissine kapılacağından çalışanların inisiyatif alma duygusu gelişecektir.

•*Kurum İçi İletişim:* Yaşamımızın tüm alanlarında olduğu gibi çalışma hayatında da, çok önemli bir yer tutan iletişim, iş hayatında çalışanların örgüte ilk girdiği andan itibaren örgüt içerisinde yer alan diğer çalışanlarla ilişkisini ifade etmektedir. Bu ilişkinin sağlıklı olması, örgüt kültürün yayılması, devam ettirilmesi, kaliteli hizmetlerin verilebilmesi, örgüt yönetiminin çalışanları ile iyi ilişkiler kurabilmesi çok önemlidir.

•*Takdir Edilme ve Olumlu Eleştiri:* Takdir edilme ve yöneticilerinden ve diğer çalışma arkadaşlarından alacağı olumlu eleştiriler manevi yönü ağır basan bir motivasyon kaynağıdır. Bu yolla çalışanlarda üst düzey bir tatmin sağlanmaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin çalışanlarına yapacakları olumlu eleştiriler sayesinde de çalışanlarda üst düzey bir tatmin sağlanmaktadır. Ancak çalışanlarda yapılan olumlu eleştirilerin ve takdirin olumlu sonuç verebilmesi amacıyla ifade tarzlarına dikkat edilmesi, eleştirilerde bulunurken kullanılan sözcüklerin doğru seçilmesi gerekmektedir.

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

•*Gelişme ve Başarıya Teşvik Etme:* Çalışanın kendisine verilen görevleri yerine getirince yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından kendisine değer verilmesi motivasyon için oldukça önemlidir. Kişiler yaptığı işte gelişme imkanları aramaktadır. Bu durum çalışanlar için güçlü bir motivasyon aracı olabilmektedir. Buna karşılık örgüt yönetimi personellerine işinde gelişim sağlamak için imkanlar ve eğitimler vermek durumundadır. Ayrıca kişiler

işinde başarılı olmak ve bunun sonucunda takdir edilmek ister. Böylece bireysel ve örgütsel anlamda başarı için kişilerin motivasyonuna katkı sağlanacaktır.

### 2.2.2.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar

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

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

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

•*Yükselme Olanakları Sağlamak:* Örgüt içerisinde çalışanlar zamanla yaptıkları işlerinde tecrübe kazanarak aldığı sorumlulukların daha da artmasını talep edeceklerdir. Çalışanların buldukları pozisyondan bir üst pozisyona geçişte yaşadıkları engeller çalışanlarda

çalışma isteksizliği yaratabilmektedir. Bu nedenle üst yönetim tarafından çalışanlara sunulacak olan terfi olanakları çalışanlar için oldukça önemli motive kaynağıdır(Eren, 2009: 549).

Eren (2009)' in belirttiği gibi çalışanların kurum içinde üst pozisyonlara geçmelerinin önündeki engellerin kurumsal kariyer planlamalarıyla önüne geçmek işgören motivasyonuna katkı sağlayacağını belirtmek mümkündür.

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

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

### **2.2.3. Motivasyonun Örgütler Açısından Önemi ve Kamu Kurumlarında Motivasyonu Etkileyen Faktörler**

Günümüzde örgütsel yaşamda eskiden olduğu gibi insanları zorla, baskı ile ya da sadece fazla para ile çalıştırmak mümkün değildir. İşgörenleri örgütte etkili ve verimli olarak çalıştırabilmek ve başarılı olabilmek için önce işgörenleri psiko-sosyal yönden kazanmak gereklidir. Bu da motivasyon sayesinde mümkündür. Çünkü motivasyon çalışanların örgütte başarılı ve verimli olmalarına ve aynı zamanda bireysel doyuma ulaşmalarına da yardımcı olur. Ancak, örgütlerde çalışanları motive etmek sürekli bir süreçtir(Peker ve Aytürk, 2002: 67). Dolayısıyla örgüt yöneticilerinin işletme var oldukça işgören motivasyonu konusuna hassasiyetle bakmalı ve işgören işine motive oldukça ondan daha çok verim alacağını bilmeli ve buna göre stratejiler geliştirmelidir. Özellikle günümüzde insan kaynakları konusunda işletmelerin özel departmanlar kurduklarını ve çalışanın motivasyonunu arttırmak için yeni stratejiler geliştirmek zorunda olduklarını müşahede etmek zor olmayacaktır.

Yapılan araştırmalar yirminci yüzyılda örgütlerin, işgörenlerin verimliliğini arttırmak için motivasyonlarının artırılması gerektiğini dikkate değer bulduklarını ve genel anlamda aşağıdaki durumların işgörenlerin motivasyonunu arttırdığını ortaya koymuştur(Hopper, 1996; Morgan ve King, 1980):

1. İyi ve sağlıklı çalışma koşulları
2. Gelecek güvencesi
3. Ücret artırımı
4. Üstlerle ilişkileri iyileştirmek ve üstün adil davranması
5. Kendilerini gösterme ve yükselme olanağı
6. Üstlerce beğenilmek
7. Örgütün üyesi olduğu (ilişkinlik) duygusunu geliştirmek.
8. Özel sorunlara ilgi ve yardım

Çalışanlardan yüksek verim almak için onların motivasyonunun sağlanması gerektiği hususu özel sektör işletmeleri tarafından dikkate alınarak buna göre politikaların

geliştirildiği gerçeği ile beraber aynı durum kamu kurum ve kuruluşları için pek de geçerli değildir. Kamuda işgörenlerin yapmaları gereken işler veya çalışma kurallarına uyma zorunlulukları yasal olarak belirlenmekte ve işgöreni işe motive etme konusu dikkatlerden kaçmaktadır. İşte bu durum kamusal hizmetlerin sunumunda verimsizliğe ve hizmeti alanların memnuniyetsizliğine neden olabilmektedir.

Örgütler kendilerine en uygun insan gücü ile çalışmak isterler. Bu nedenle, örgütler, kültürlerine ve örgütteki işe en uygun nitelikteki kişiyi bünyesine almak ve elden geldiğince bünyesinde tutmanın çabasını sarf etmektedirler. Ancak, günümüz iş dünyasında çeşitli nedenlerle personel devir hızının giderek yükseldiği gözlemlenmektedir. Bu da, örgütlerin ve örgüt yöneticilerinin işini daha da zorlaştırmakta, yüksek nitelikli ve yetenekli personeli örgüte çekmek ve örgütte kalmalarını sağlamak ve geliştirmek giderek zorlaşmaktadır. Bu bakımdan, örgütte yöneticilerin ve personelin geliştirilmesi, özellikle örgütün çeşitli iş alanlarında temel yatırımlar yapması kaçınılmaz bir duruma gelmiştir. Bu durum, yatırımların gelecekte verimli ve etkin işgücüne dönüşmesi için örgütlerin kariyer planlama ve geliştirmeye daha fazla önem vermelerini gerektirmektedir. Günümüzde örgütler ve çalışanlar üzerinde yapılan çeşitli araştırmalar, bir örgütte kariyer yapma imkanının diğer tüm imkan ve özendiricilerden daha fazla önemsendiğini ortaya koymuştur. Örneğin Amerikan Today Gazetesinin "Çalışanlar neden işlerinden ayrılırlar?" adı altında yaptığı bir araştırmada, "ücret" çalışanların işleri terk etme nedenleri arasında listenin son sırasında yer alırken, "kariyer yapma olanağının yaratılmaması" faktörü ilk sırada yer almıştır(Şimşek, Çelik ve Akabay, 2007: 50).

Bu örnekten hareketle gelişmiş ülkelerde çalışanların motivelerini arttırmanın ücret, kara katılma veya maddi güvenlik gibi maddi araçlardan ziyade örgütsel veya yönetsel araçlarla, özellikle yükselme olanaklarının geliştirilmesi ile mümkün olacağı söylenebilir. Aksine az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde örgüt yapılarının maddi araçların motivasyonu daha fazla etkileyecek şekilde olduğu ifade edilebilir. Ancak bu ülkelerde kurumsallaşmış özel sektör örgütlerinde maddi olmayan araçların motivasyonu etkileyeceğine dair planlamaların yapıldığı gözlemlenmektedir.

Yine, Schwarzkopf ve Miller tarafından yapılan bir araştırmada, yöneticilerin kariyerlerinde olabilecek olan hareketlilikte, onlar için ne gibi faktörlerin önemli olabileceği sorulmuş ve aşağıdaki beş yanıt alınmıştır<sup>1</sup>:

1. Bir işletmede teknik bilgi, deneyim ve geleceği tayin etme imkan ve fırsatının olması
2. Daha çok sorumluluk alma olanağı
3. Daha fazla ekonomik imkan
4. Kariyer hareketliliğini geliştirme imkanı
5. Terfi etme imkanının artırılması.

Schwarzkopf ve Miller tarafından ortaya konan araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı gibi bir madde dışındaki tüm yanıtlar kişisel ve kariyer gelişimi ile ilgilidir. Örgütlerde kurulmuş bulunan kariyer sisteminin çalışanın motivasyonunu etkilediği günümüzde kabul görmüştür. Örgütsel kariyer yönetiminin personel fonksiyonlarını da kapsayan bir süreç olduğunu ve bu süreç içerisinde personel fonksiyonlarının gereği gibi işletilmesinin personeli motive etmede etkin bir rol oynayacağı söylenebilir. Çalışanların motivasyonunda etkili olabilecek insan kaynakları işlevlerini aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür<sup>2</sup>:

**İşe Alma:** Kariyer yönetiminin temel işlevlerinden birisi, örgütün gereksinimlerine uygun nitelikteki insanların işe alınmasına yardımcı olmasıdır. Özellikle, örgütün niteliğe dayalı gereksinimlerine göre işe alma politikasının oluşturulması ve uygulanması istenen bir durumdur. Aynı zamanda bir kariyer yönetimi işlevi olan işe alma, aslında kendini örgütteki işi yapmaya motive etmiş kişilerin alınması anlamını taşır.

**Seçme ve Değerlendirme:** Örgütlerde insan kaynakları yönetimi işlevlerinden olan seçme ve değerlendirme, aynı zamanda bir kariyer yönetimi işlevidir. Bu nedenle, kariyer yönetimi sistemi içerisinde etkin, adil ve ihtiyaca yönelik olarak kurulmuş bulunan seçme ve değerlendirme, motivasyon anlamında oldukça önemlidir.

---

<sup>1</sup>[http://www.mud.org.tr/uploads/yuklemeler/5\\_zekaiozturk.pdf](http://www.mud.org.tr/uploads/yuklemeler/5_zekaiozturk.pdf)

<sup>2</sup>[http://www.mud.org.tr/uploads/yuklemeler/5\\_zekaiozturk.pdf](http://www.mud.org.tr/uploads/yuklemeler/5_zekaiozturk.pdf)

**Eğitim ve Geliştirme :** Eğitim ve geliştirme işlevi kariyer yönetimi ya da kariyer sistemi ile birkaç nedenden dolayı ilgilidir. Öncelikle, personelin beceri ve yeteneklerini geliştirmek için temel araç olması. Aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin temel unsuru olması. İkinci olarak, insan kaynakları yönetimin de, değer, tutum ve uygulamalarını etkileyen bir araç olması ve örgüt tarafından kontrol edilebilen bir aracı iletişim olması. Ayrıca, eğitim ve geliştirme örgütlerde kariyer sisteminin bir tamamlayıcısı olarak da düşünölebilir.

**Terfi ve Yer Değiştirme :** Çalışanın yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeye atanması olarak tanımlanabilen terfi, kariyer yönetiminin en önemli konularından biridir. Terfi, kişinin statüsündeki olumlu değişmeyi belirtir. Bu yüzden, hem örgütü, hem de çalışanı yakından ilgilendirir. Kişi terfi etmekle görev, yetki ve sorumluluklarında ve bunlara bağımlı değişken olan ücretinde bir artış olur. Bu gelişmeler, kişiyi çalışmaya daha istekli kılar ve örgüte daha çok bağlar. Bu açıdan terfi, bireyin kişisel özlmlerini gerçekteştirme aracı olarak büyük önem taşır. Yönetim açısından ise, personelin daha çok verim sağlayacağı bir yerde çalıştırılması demektir. Bu durumda objektif ve adil olarak kurulan bir kariyer sisteminin personelin motivasyonunda olumlu bir etkisinin olduğu söylenebilir. Çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak, başka bir kurumdaki göreve veya mevcut işyerinde benzer nitelikteki bir göreve atanması olan transfer ya da yer değiştirmede yetki, sorumluluk ve ücret düzeyi ya hiç değişmemekte ya da çok az değişmektedir. Dengeli, adil, örgütün ve bireyin gereksinimleri göz önüne alınarak yapıldığında önemli bir motivasyon aracı olacaktır. Ayrıca gelecekte örgütlerdeki dikey basamakların giderek azalması, başka bir deyişle, örgütsel yapıların daha basık duruma gelmeleri sonucunda, yer değiştirmenin motivasyon açısından öneminin daha da artacağı söylenebilir.

**İşten Çıkarma/Uzaklaştırma :** Personelin düşük performans göstermesi, örgütü zarara uğratacak bir davranışta bulanması, örgütün içinde bulunduğu dış çevredeki bir takım olumsuz değişiklikler, etkin ve verimli çalışmama ya da başka nedenlerle küçölme sonucu personel işten çıkartılabilir. İşten çıkartma işleminin gerçekteşi nedenlere dayandırılması ve planlanması, insan kaynakları planlamasının da daha gerçekteşi olmasını sağlayacaktır.

Bu sonuçlardan hareketle örgütlerde yönetici pozisyonunda olmayan ve fakat yönetici olmak isteyen çalışanların kariyerlerini geliştirmeye uygun ortamın oluşturulması ve terfi etme imkanlarının artırılmasının motivasyona katkısının olabileceğini, çünkü terfi edebileceğini ve bu konuda kurumsal planlamaların yapıldığını bilen bir çalışanın işini daha verimli yapacağını söylemek mümkündür.

Kamu kuruluşlarında üretilen hizmetlerin ortaya çıkarılmasında kullanılan kaynakların içinde insan kaynağı ilk sırada gelmektedir. Genellikle özel sektöre özgü olarak nitelendirilen insan kaynakları yönetimi, kamu kurumlarının amaçlarını en iyi biçimde yansıtabilecek personel açısından kamu kurumlarında da uygulanmalıdır. Kamu çalışanlarının verimliliğinde, tıpkı diğer sektörlerde olduğu gibi; çalışanların işlerine yönelik tutum ve beklentileri ile iş davranışları önemli yer teşkil etmekte ve çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel destek ve örgütsel adalet algısı gibi kavramlar hizmetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesi adına büyük önem arz etmektedir.

Örgütsel destek, bir örgütün personelinin örgüte katkılarının bilincinde olması ve personelin refahına önem vermesidir. Yani, bir anlamda organizasyonun kendi çalışanlarına bağlılığıdır. İnsan kaynaklarının makinelerden farksız ya da daha önemli görülmediği örgütlerde, örgütsel desteğin sağlanması da mümkün değildir. Organizasyondaki eşitlik ve adalet algılamaları ve örgütsel desteğin olmayışı çalışanlarda tükenmişlik duygusunun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, kurumlarda yapılması gereken işlerin başında gelmektedir. Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileriye de, en iyi uygulamaların olduğu kurumlar, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar. Bu pozitif atmosfer, yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren birçok yarar sağlar<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>[http://www.aktueldeniz.com/taner\\_kizkapan/kamu\\_calisanlarini\\_motive\\_etmede\\_organisel\\_destegin\\_rolu](http://www.aktueldeniz.com/taner_kizkapan/kamu_calisanlarini_motive_etmede_organisel_destegin_rolu)



**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**KARİYER PLANLAMASININ İŞGÖRENLERDE PERFORMANS VE İŞ**  
**MOTİVASYONU ALGILARINA İLİŞKİN TRB1 BÖLGESİ İŞKUR**  
**MÜDÜRLÜKLERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**3.1.İŞKUR HAKKINDA GENEL BİLGİ**

1936 tarih ve 3008 sayılı İş Kanunu kamu istihdam hizmetlerine ilişkin ülkemizde yapılan ilk yasak düzenlemedir. Söz konusu Kanun, istihdam faaliyetlerinde aracılık yapan özel büroların faaliyetlerinin yasaklanmasını ve bu hizmetin kamu tekelinde yapılmasını sağlamayı hedefleyerek kurumun üç yıl içinde kurulmasını öngörmüştür. Üç yıllık sürede kurum kurulamayınca 1939 tarihli 3612 sayılı Kanun ile Kurumun yasa tasarısının iki yıl içinde TBMM'ne sunulacağı kararlaştırılmış ancak araya II. Dünya Savaşının da girmesiyle bu süre uzamıştır. Neticede 21 Ocak 1946 tarihinde 4837 sayılı Kanun ile kamu istihdam hizmetlerini vermek üzere İş ve İşçi Bulma Kurumu (İİBK) kurulmuş ve 15.03.1946 tarihinde faaliyete geçmiştir<sup>1</sup>.

1946 tarihli kanun ile birlikte iş bulmaya ve işçi temin etmeye bulmaya aracılık hizmetini vermeye başlayan Kurum, özellikle gelişmekte olan sanayinin işgücü ihtiyacını karşılama ve işgünün sektörel ve coğrafi hareketliliğini sağlamada etkin rol oynamıştır. 1960'lı yıllarla birlikte başta Almanya olmak üzere sanayileşmiş ülkelerin artan işgücü ihtiyaçları ve bu ihtiyacı yabancı işçiler yoluyla da karşılamaları üzerine İş ve İşçi Bulma Kurumu, yurtdışına işçi gönderme faaliyetine yoğunlaşmıştır. 1973 Petrol Krizinden sonra sanayileşmiş ülkelerde yaşanan durgunluk ve artan işsizlik, yurtdışından işgücü talebinin durmasına neden olmuştur. Bu gelişme yurt dışına işçi gönderme faaliyetine odaklanan İş ve İşçi Bulma Kurumu ve kamu istihdam hizmetleri için gerileme sürecinin başlangıcı olmuştur. Kurum değişen işgücü piyasasının ihtiyacı olan hizmetleri vermede kendini yenileyememiş ve işgücü piyasasında kamu hizmetlerinin rolü gittikçe azalmaya başlamıştır.

---

<sup>1</sup><http://www.iskur.gov.tr/KurumsalBilgi/Kurum/Tarihce.aspx>

Uluslararası Çalışma Teşkilatı'nın işsizlik hakkındaki 1919 tarihli ve 2 no'lu, ücretli iş bulma bürolarının kapatılması hakkındaki 1933 tarihli ve 34 no'lu, iş ve işçi bulma servisi kurulması hakkındaki 1948 tarihli ve 88 no'lu , özel iş bulma büroları hakkındaki 1949 tarihli ve 96 no'lu ve istihdam politikasıyla ilgili 1964 tarihli ve 122 no'lu sözleşmelerine rağmen İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun asli görevleri ancak 25.08.1971 tarih ve 1475 sayılı İş Kanunu'nda belirtilmiştir. Bu durum kamu istihdam hizmetleri konusunda yasal ve kurumsal altyapı çalışmalarını geliştirmiş ülkelere göre daha geç tamamladığımızı göstermektedir. Böylece kurum işgücü piyasasının düzenlenmesi hususunda çağdaş ve dinamik bir yapıya kavuşturulamamıştır. Bunun doğal sonucu olarak da kurum, yukarıda belirtilen uluslararası sözleşmelere uygun bir şekilde teşkilat yapısını, hukuki statüsünü ve personel rejimini geliştiremediğinden sadece iş ve işçi bulma aracılığı faaliyetlerine ilişkin bir takım formaliteleri yerine getirmeye çalışan bir kuruluş görünümünden öteye geçememiştir<sup>1</sup>.

1980'li yıllarla birlikte başlayan küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve bilgi toplumu kamu istihdam kurumlarının önemini artırmış, fonksiyonlarını genişletmiştir. İş ve İşçi Bulma Kurumu'nu da gerek dünyada gerekse ülkemizde ki teknolojik alanda ve işgücü piyasasında meydana gelen gelişmeleri izleyebilecek, çağdaş iş kurumlarının üstlendiği görevleri yerine getirebilecek ve aktif işgücü programlarını uygulayabilecek bir yapıya kavuşturmak amacıyla, 4 Ekim 2000 tarih ve 617 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile İş ve İşçi Bulma Kurumu kapatılarak, Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) kurulmuştur<sup>2</sup>.

Ancak, Anayasa Mahkemesi 31.10.2000 tarih ve Esas No: 2000/63, Karar No: 2000/36 sayılı kararı ile 617 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameyi iptal etmiş ve iptal kararının Resmi Gazete'de yayımlandığı tarihten dokuz ay sonra yürürlüğe gireceğine karar vermiştir. Dokuz aylık süre 08.08.2001 tarihinde sona ermiştir. Bu süre içerisinde yeni bir düzenleme yapılamadığından Kurum faaliyetlerini yasal dayanaktan yoksun sürdürmek zorunda kalmıştır<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup><http://www.iskur.gov.tr/KurumsalBilgi/Kurum/Tarihce.aspx>

<sup>2</sup><http://www.iskur.gov.tr/KurumsalBilgi/Kurum/Tarihce.aspx>

<sup>3</sup><http://www.iskur.gov.tr/KurumsalBilgi/Kurum/Tarihce.aspx>

Nihayet, Türkiye Büyük Millet Meclisi'nce 25.06.2003 tarihinde kabul edilen ve 05.07.2003 tarih ve 25159 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanunu ile Kurum kuruluş yasasına kavuşmuştur<sup>1</sup>.

İstihdamın korunması, geliştirilmesi, yaygınlaştırılması ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak ve işsizlik sigortası hizmetlerini yürütmek üzere kurulan Türkiye İş Kurumu yeni yasa ile;

- Kurum, görev alanı genişletilerek klasik iş ve işçi bulma hizmetlerinin yanı sıra, aktif ve pasif işgücü politikalarını uygulayabilecek bir yapıya kavuşturulmuştur.
- Katılımcı ve sosyal diyaloga açık bir örgütlenme modeli benimsenerek; Türkiye'nin istihdam politikasının oluşturulmasına yardımcı olmak üzere, Sosyal tarafların çoğunlukta olduğu, kamu ve üniversite temsilcilerinin de yer aldığı bir Genel Kurul oluşturulmuştur.
- Kurumun, en yüksek yönetim, karar, yetki ve sorumluluk taşıyan organı olarak, işçi, işveren ve esnaf ve sanatkarlar temsilcilerinin de içinde bulunduğu Yönetim Kurulu oluşturulmuştur.
- İllerde, bölgesel kalkınmada yerel inisiyatif geliştirmek ve yerel istihdam politikalarını belirlemek üzere İl İstihdam Kurulları oluşturulmuştur.
- Yurtiçi ve yurtdışı iş ve işçi bulma faaliyetlerinde bulunmak üzere, Özel İstihdam Bürolarının kurulmasına izin verilerek, Kurumun bu alandaki tekel yetkisi kaldırılmıştır.
- İllerde etkin hizmet verebilmek amacıyla, Bölge Müdürlükleri kaldırılarak İl Müdürlükleri oluşturulmuştur.
- Kurumun görevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için, nitelikli personel istihdamını sağlamak üzere kariyer meslek İstihdam ve Meslek Uzmanlığı kadrosu ihdas edilmiştir<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup><http://www.iskur.gov.tr/KurumsalBilgi/Kurum/Tarihce.aspx>

<sup>2</sup><http://www.iskur.gov.tr/KurumsalBilgi/Kurum/Tarihce.aspx>

### **3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI**

Bu araştırmanın temel amacı, kurumsal ve bireysel kariyer planlamasının belirlenen örnek kitlede yer alan işgörenlerin performansı ve iş motivasyonuna etkisini belirlemek ve ortaya çıkacak sonuçlar ışığında kamu kurumlarının kurumsal kariyer planlamaları yaparak ya da kişisel kariyer planlamalarını dikkate alarak işgörenlerin performansını ve motivasyonlarını arttırıcı tedbirler almaları hususunda çözüm önerileri sunmaktır.

Araştırmanın evrenini Türkiye İstatistik Kurumu tarafından belirlenen TRB1 bölge illeri olan Malatya, Elazığ, Bingöl ve Tunceli illerinde bulunan İŞKUR İl Müdürlükleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubunda söz konusu kurumlarda tüm pozisyonlarda çalışanlar bulunmaktadır.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada ana kitle belirlendikten sonra uygulamalı araştırmalarda kullanılan bilgi toplama araçlarından anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket hazırlanırken daha önce yapılmış çalışmalardan yararlanılarak toplam 32 sorudan oluşan anket formu hazırlanmıştır. Anket soruları; demografik sorular, kurumsal kariyer planlamasına ilişkin sorular, bireysel kariyer planlamasına ilişkin sorular, kariyer planlaması-motivasyon ilişkisine dair sorular ve kariyer planlaması-performans ilişkisine dair sorular olmak üzere toplam beş bölümden oluşmaktadır.

Anket formu demografik sorular dışında 5'li Likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Likert sorularında her sorunun yanında beş cevap şıkkı yer almaktadır. Cevap şıkları sorulan sorulara katılma derecelerine göre oluşturulmuştur. Anket çalışmaları neticesinde ulaşılan veriler SPSS istatistik programına aktarılmış ve bu program kullanılarak verilerle ilgili çeşitli analizler(Güvenirlilik Analizi, Faktör Analizi, Frekans Analizi ve Ki Kare Testi) yapılmıştır.

### 3.3.1. Güvenirlik Analizi

Güvenirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılık ya da ölçme işleminin tesadüfi yanılğılardan arınık olmasını ifade etmektedir. Teknik bir sorun olan güvenirlik, bilimsel çalışmanın ilk koşullarındandır. Bilimsel araştırmalarda, aynı süreçlerin izlenmesi ile aynı sonuçların alınabilmesi istenen bir durumdur. Aksi durumda, hangi sonucun güvenilir olduğuna karar vermek zorlaşır. Bu durum araştırmalarda alınan bir sonucun, başka araştırmacılar tarafından da test edilebilmesini mümkün kılmaktadır. Güvenirlik, hesaplanmış bir korelasyon katsayısı ( $r$ ) ile ifade edilir ve sıfır ile bir arasında değişen değerler alır. Değer bir 1'e yaklaştıkça ölçümle ilgili güvenirliğin yüksek olduğu kabul edilir<sup>1</sup>.

### 3.3.2. Frekans Analizi

Bu analiz iki veya daha fazla veri serisi arasındaki kıyaslamada kullanılırlar. Ancak en fazla kullanıldığı iki yer vardır. Birincisi ilişkilerin açıklanmasında, yani elde edilen bir rakamın diğer bir rakama oransal olarak açıklanmasında kullanılmaktadır. İkinci kullanım yeri ise iki veya daha fazla veri serisinin nisbi olarak kıyaslandığı durumlardır(Güven, 2002, s.223).

### 3.3.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, birbirleri ile ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumu ya da olayı açıkladıkları varsayılan değişkenleri gruplayarak ortak faktörleri ortaya koymak, bir oluşumu etkileyen değişkenleri gruplamak amacıyla başvurulmuş bir yöntemdir. Başka bir ifadeyle faktör analizi, birimlerin birbirleri ile ilişkili çok sayıdaki özellikleri arasından, birlikte ele alınabilen, birbirleriyle ilişkisiz fakat bir oluşumu açıklamakta yararlanabilecek olanlarını bir araya toplayarak (gruplayarak) yeni bir isimle, faktör olarak tanımlamayı sağlayan bir yöntemdir(Patır, 2009: 70).

---

<sup>1</sup>[http://www.istatistikanaliz.com/guvenilirlik\\_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/guvenilirlik_analizi.asp)

Faktör analiziyle yapılan analizin Kaiser - Meyer-Olkin (KMO) testi ile de değerlendirilmesi gerekmektedir. KMO testinde 0,5 ve üzeri değerler, örneğin ölçüm yeterliliğine sahip olduğu ve faktörlere analizin uygulanabileceği sonucu çıkarılmaktadır. Aynı şekilde Bartlett testinin de önem derecesinin 0,05 ten düşük çıkması gerekir(Patır, Yıldız, 2008: 305).

### 3.3.4. Ki-Kare Analizi

Herhangi bir olayda fiili durumun beklenen duruma uygun olup olmadığını tespit edebilmek, yani iki durum arasındaki farkın tesadüfi sebeplere bağlayacak kadar küçük olup olmadığına karar vermek için ki-kare analizi kullanılır. Diğer bir ifadeyle ki-kare analizi iki veya daha fazla veri grubu arasında önemli bir farkın olup olmadığını belirlemek için kullanılan bir istatistiksel analiz yöntemidir(Güven, 2002: 224).

Ki-kare analizi frekans dağılımları üzerinden inceleme yapmayı mümkün kılan bir analiz yöntemidir. Analiz değişkenlerin bağımsızlığını ölçmede yaygın olarak kullanılır. Analiz sonucunda iki değişkenin birbirlerinden bağımsız olması sonucu değişkenler arasında bir ilişkinin bulunmadığı anlamına gelir. Aslında ki-kare analiz yöntemi iki değişken arasında sistematik bir ilişkinin var olup olmadığını belirlemeye yardımcı eder. Yani bir çapraz tabloda yer alan değişkenler arasındaki gözlenen ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılır. Ki-kare analiz yönteminde  $H_0$  (sıfır hipotezi) olarak değişkenler arasında ilişki yoktur varsayımı öne sürülür. Test sonucunda değişkenler arasında ilişki olması  $H_0$  hipotezinin reddini ifade eder<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>[http://www.istatistikanaliz.com/ki-kare\\_analiz\\_testi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/ki-kare_analiz_testi.asp)

### 3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma konusu olan kariyer planlaması ile işgörenlerin performansı ve motivasyonu arasında ilişki olup olmadığı hususu ile ilgili oluşturulan üç ana hipotez ve bu hipotezlere ait on iki alt hipotez şöyledir:

H<sub>1</sub>: Demografik özellikler ile kariyer planlamasına ilişkin algılar farklılık göstermektedir:

H<sub>1-A</sub>: Yaş ile göreve yeni başlayanlarda yükselme aşamalarının belirginliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1-B</sub>: Eğitim seviyesi ile kişisel kariyer planı yapma konusunda anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1-C</sub>: Çalışma süreleri ile kurum içerisindeki açık pozisyonlar için uygun kişilerin seçildiği algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1-D</sub>: Ünvan ile kamu çalışanları için kariyer planlaması yapmanın zorluğu algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Demografik özellikler ile kariyer planlamasının motivasyona etkisine ilişkin algılar farklılık göstermektedir:

H<sub>2-A</sub>: Yaş ile kurum dışı atamaların motivasyona etkileri algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2-B</sub>: Eğitim seviyesi ile açık ve adil terfi sisteminin motivasyona etkisi algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2-C</sub>: Çalışma süreleri ile kariyer planlamasının motivasyona ve iş verimliliğine etkisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2-D</sub>: Ünvan ile kurumsal kariyer planlamasının motivasyona etkisine ilişkin algı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Demografik özellikler ile kariyer planlamasının kişisel performansa etkisine ilişkin algılar farklılık göstermektedir:

H<sub>3-A</sub>: Yaş ile kişisel kariyer planı yapmanın performansı olumlu etkileyeceği algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3-B</sub>: Eğitim seviyeleri ile etkin performansın terfiyi kolaylaştıracağı algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3-C</sub>: Çalışma süreleri ile açık ve adil terfi sisteminin performansı olumlu etkileyeceği algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3-D</sub>: Ünvan ile kurumda performansa değer verilmediğine dair algı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Araştırma kapsamında uygulanan ankette yer alan demografik sorulara ve diğer dört bölümde bulunan sorulara verilen cevaplar neticesinde ulaşılan bilgiler belirlenen istatistik analizleri(Güvenirlilik Analizi, Frekans Analizi ve Ki Kare Testi) kullanılarak yorumlanmıştır.

#### 3.5.1. Güvenirlilik Analizi

**Tablo: 1.** Cronbach's Alfa Değeri

Cronbach's Alfa Değeri	Değişken Sayısı
0,667	25

İlk olarak anket sorularının birbirleri ile yakınlık derecelerini belirlemek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu analize iç tutarlılık analizi de denilmektedir. Cronbach's Alfa yöntemi bu analiz için sıkça kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde alfa katsayısı olarak ifade edilen bir değer hesaplanmaktadır. Katsayı, bir ölçekteki  $k$  sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilir. Alfa, standart değişim ortalamasıdır ve 0 ile 1 arasında değişmektedir. Araştırma kapsamında anket aracılığıyla sorulan demografik sorular dışındaki sorular için yapılan güvenilirlik analizinde alfa değeri  $\alpha = 0,667$  çıkmıştır. Elde edilen sonuç soru ölçeğinin güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

**Tablo: 2.** Cronbach's Alfa Değeri

Cronbach's Alfa Değeri	Değişken Sayısı
0,725	21



Tablo-2’de görüldüğü üzere ölçekten 10, 12, 20 ve 24. sorular çıkartıldıktan sonra yapılan analizde alfa değeri  $\alpha = 0,725$  olarak hesaplanmış olup bu değer de soru ölçeğinin oldukça güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

### 3.5.2. Anket Sorularına İlişkin Faktör Analizi

Faktör analizi için toplam 15 değişkenden oluşan bir korelasyon matrisi oluşturulmuş ve analize geçilmiştir. Yapılan SPSS analizi ile kariyer planlaması ile çalışanların performansı ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi açıklayan değişkenler açıklanmaya çalışılmıştır ve kariyer planlaması ile çalışanların performansı ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi açıklayan dört temel faktör olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo: 3. Faktörlerin Öz Değerleri ve Açıklanan Toplam Varyans**

Bileşenler	Öz Değerler			Döndürülmüş Yükleme Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	3,473	23,151	23,151	3,473	23,151	23,151
2	1,984	13,229	36,38	1,984	13,229	36,38
3	1,689	11,26	47,64	1,689	11,26	47,64
4	1,154	7,691	55,331	1,154	7,691	55,331
5	0,979	6,529	61,86			
6	0,851	5,676	67,535			
7	0,809	5,391	72,926			
8	0,706	4,709	77,635			
9	0,648	4,317	81,952			
10	0,59	3,932	85,884			
11	0,559	3,73	89,614			
12	0,535	3,568	93,183			
13	0,393	2,621	95,804			
14	0,333	2,221	98,025			
15	0,296	1,975	100			

Tablo-3’ te de görüleceği gibi öz değeri 1’den büyük olan 4 temel faktör vardır. Birinci faktör toplam içinde 3,473 öz değer ile 23,151 varyansa, ikinci faktör 1,984 öz değer ile 13,229 varyansa, üçüncü faktör 1,689 öz değer ile 11,260 varyansa ve dördüncü

faktör 1,154 öz değer ile 7,691 varyansa sahiptir. Bu 4 faktörün değişkenlere göre dağılımı Tablo-4' te verilmiştir.

**Tablo: 4. Bileşenlerin Faktör Dağılımı**

	Faktörler			
	1	2	3	4
Açık ve Adil Terfi Sistemi Performansımı Olumlu Etkiler	0,676	0,4		0,31
Kurum Dışından Yapılan Yönetici Atamaları İş Motivasyonumu Olumsuz Etkilemektedir	0,648			
Kurumsal Kariyer Planı İş Motivasyonumu Etkilemez	-0,62	0,41		
Kişisel Kariyer Planı Yapmak Performansımı Olumlu Etkiler	0,538	0,35		
Kişisel Kariyer Planım Yok	-0,53			0,45
Kariyer Planlama, Çalıştığım Kurumda Terfi Edeceğim ve Yüksüleceğim Pozisyonları Bilmemi Sağlayarak Motivasyonumu ve İş Verimliliğimi Arttırmaktadır	0,522	0,33	-0,36	
Açık ve Adil Terfi Sistemi İş Motivasyonumu Etkilemez	-0,51	0,48	0,345	
Kariyer Planlamasında Çalışanların Fikirleri Alınmıyor		0,61	-0,3	
Kurumumuzda Etkin Performans Terfiyi Kolaylaştırıyor	-0,35	0,52	-0,4	
Örgüt İçi Eğitim ve Seminer Programları Yeterince Düzenleniyor		0,46		
Kurum İçerisindeki Açık Pozisyonlar Düzenli Olarak Duyurulmakta ve Bu Pozisyonlar için Uygun Çalışanlar Belirlenmektedir	0,403		0,569	
Kurumsal Kariyer Planı Performansımı Etkilemez	-0,34	0,31	0,556	
Kurumumuz Yeteneklerimi Sunma Fırsatı Vermiyor	0,496		0,552	
Kariyer Planlaması Yapmak Kamu Çalışanları İçin Oldukça Zordur	0,42			0,61
Kendi Yeteneklerimi, İlgi Odaklarımı, Zayıf ve Güçlü Yönlerimi Biliyorum	0,437			-0,55

Değişkenlerden faktör yükü değeri mutlak değer olarak 0,30'dan büyük olanlar dikkate alınarak yapılan SPSS analizi sonucunda Tablo-4' te de görüldüğü gibi birinci faktörde yedi, ikinci faktörde üç, üçüncü faktörde üç ve dördüncü faktörde iki değişkenin yer aldığı gözlemlenmiştir.

**Tablo: 5. Varimax (Dik Döndürme) Yöntemi İle Faktör Dağılımı**

	Faktörler			
	1	2	3	4
Açık ve Adil Terfi Sistemi Performansımı Olumlu Etkiler	0,78		0,4	
Kariyer Planlama, Çalıştığım Kurumda Terfi Edeceğim ve Yüksüleceğim Pozisyonları Bilmemi Sağlayarak Motivasyonumu ve İş Verimliliğimi Arttırmaktadır	0,69			
Kişisel Kariyer Planı Yapmak Performansımı Olumlu Etkiler	0,65			
Kurum Dışından Yapılan Yönetici Atamaları İş Motivasyonumu Olumsuz Etkilemektedir	0,53		0,3	0,33
Kurumsal Kariyer Planı Performansımı Etkilemez	-0,5	0,4	0,4	
Kariyer Planlamasında Çalışanların Fikirleri Alınmıyor		0,7		
Kurumumuzda Etkin Performans Terfiyi Kolaylaştırıyor		0,6		
Kurumsal Kariyer Planı İş Motivasyonumu Etkilemez	-0,47	0,6		
Açık ve Adil Terfi Sistemi İş Motivasyonumu Etkilemez	-0,38	0,6		
Örgüt İçi Eğitim ve Seminer Programları Yeterince Düzenleniyor		0,5		
Kurumumuz Yeteneklerimi Sunma Fırsatı Vermiyor			0,7	
Kurum İçerisindeki Açık Pozisyonlar Düzenli Olarak Duyurulmakta ve Bu Pozisyonlar için Uygun Çalışanlar Belirlenmektedir			0,7	
Kariyer Planlaması Yapmak Kamu Çalışanları İçin Oldukça Zordur	0,4		0,6	-0,4
Kendi Yeteneklerimi, İlgi Odaklarımı, Zayıf ve Güçlü Yönlerimi Biliyorum				0,68
Kişisel Kariyer Planım Yok				-0,6

Faktörlerde yer alan değişkenlerin yeterince açıklanamadığı durumlarda uygulanan varimax (dik döndürme) yöntemi sonucu değişkenlerin faktörlere göre dağılımı Tablo-5' de gösterilmiştir. Buna göre:

-Birinci faktör beş değişkeni kapsamaktadır. Bu değişkenlerden faktör yükü yüksek olanlar; *Açık Ve Adil Terfi Sistemi Performansımı Olumlu Etkiler*, *Kariyer Planlama*, *Çalıştığım Kurumda Terfi Edeceğim Ve Yüksüleceğim Pozisyonları Bilmemi Sağlayarak*, *Motivasyonumu Ve İş Verimliliğimi Arttırmaktadır*, *Kişisel Kariyer Planı Yapmak Performansımı Olumlu Etkiler*, *Kurum Dışından Yapılan Yönetici Atamaları İş Motivasyonumu Olumsuz Etkilemektedir* ve *Kurumsal Kariyer Planı Performansımı*

Etkilemez başlıklarından oluşmaktadır. Bu faktöre “**Kariyer Planlama İle Performans ve Motivasyon İlişkisi**” başlığı verilebilir.

-İkinci faktör beş değişkeni kapsamaktadır. Faktör yükü yüksek olan değişkenler, *Kariyer Planlamasında Çalışanların Fikirleri Alınıyor, Kurumumuzda Etkin Performans Terfiyi Kolaylaştırıyor, Kurumsal Kariyer Planı İş Motivasyonumu Etkilemez, Açık ve Adil Terfi Sistemi İş Motivasyonumu Etkilemez ve Örgüt İçi Eğitim ve Seminer Programları Yeterince Düzenleniyor* başlıklarından oluşmaktadır. Bu faktör “**Kurumsal Kariyer Planının Performans ve Motivasyona Etkisi**” şeklinde isimlendirilmiştir.

-Üçüncü faktör üç değişkeni kapsamaktadır. *Kurumumuz Yeteneklerimi Sunma Fırsatı Vermiyor, Kurum İçerisindeki Açık Pozisyonlar Düzenli Olarak Duyurulmakta ve Bu Pozisyonlar için Uygun Çalışanlar Belirlenmektedir ve Kariyer Planlaması Yapmak Kamu Çalışanları İçin Oldukça Zordur* başlıklarından oluşan faktör “**Çalışanlarda Kurumsal Kariyer Planlaması Algısı**” başlığı ile isimlendirilebilir.

-Son olarak dördüncü faktör iki değişkeni kapsamaktadır. Faktör yükü yüksek değişkenler, *Kendi Yeteneklerimi, İlgi Odaklarımı, Zayıf ve Güçlü Yönlerimi Biliyorum ve Kişisel Kariyer Planım Yok* başlıklarından oluşmaktadır. Bu faktör “**Kişisel Özellikler Kariyer Planı Algısı**” olarak adlandırılabilir.

Faktör analizi kapsamında yapılan örnek büyüklüğünün yeterli düzeyde olup olmadığını belirleyen KMO and Bartlett Testi sonuçları Tablo-6’da verilmiştir.

**Tablo: 6. KMO and Bartlett Testi**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Yeterlilik Testi</b>		0,704
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	371,04
	df	105
	Sig.	0

0,5 ‘den büyük çıkması gereken Kaiser-Meyer-Olkin test sonucu 0,704 çıkmış olup bu değer örneklemin yeterli büyüklüğe sahip olduğunu, sıfır çıkması gereken Bartlett test sonucu analizimizde sıfır çıkmış olup sonucun anlamlı olduğunu göstermektedir.

### 3.5.3. Demografik Sorulara İlişkin Bulgular

Anket formunda katılımcılara sorulan demografik sorulara ilişkin frekans tabloları oluşturulmuş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

**Tablo: 7. Cinsiyetine Göre Dağılım**

Cinsiyet		
Değerler	Frekans/Sıklık	Yüzde
Bay	71	64,0
Bayan	40	36,0
<b>Toplam</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

Ankete katılan 111 kişiden 40'ı Bayan 71'i Bay katılımcıdır. Bay katılımcılar toplam katılımcıların % 64'ü iken, Bayan katılımcılar toplam katılımcıların % 36'sını oluşturmaktadır.

**Tablo: 8. Eğitim Durumuna Göre Dağılım**

Eğitim Seviyesi		
Değerler	Frekans/Sıklık	Yüzde
Lise	13	11,7
Lisans	82	73,9
Lisansüstü	16	14,4
<b>Toplam</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

Eğitim seviyesine ilişkin sorulara anket katılımcılarının 13'ü Lise mezunu yanıtı verirken bu sayı toplam katılımcıların % 11,7'dir. Lisans mezunu olanların sayısı 82 olup katılımcıların % 73,9'unu, Lisansüstü mezunu olanların sayısı 16 olup katılımcıların % 14,4'ünü oluşturmaktadır. 82 kişi ile en fazla katılımcı Lisans mezunlarından olmuştur.

**Tablo: 9. Yaş Dağılımı**

Yaş		
Değerler	Frekans/Sıklık	Yüzde
25 ve altı	2	1,8
26-35	81	73
36-45	19	17,1
46-55	6	5,4
55 ve üstü	3	2,7
<b>Toplam</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

Ankete katılanların 81 kişi ile % 73'ü 26-35 yaş aralığında iken % 17,1'e karşılık gelen 19 kişi 36-45 yaş aralığındadır. 46-55 yaş aralığında ankete katılan 9 kişi toplam katılımcıların % 8,1'ini oluşturmuştur. Ankete katılan 2 kişi ise 25 yaş altı grubundadır. Araştırmaya katılanların büyük bir kısmının 26-45 yaş grubunda olduğu görülmektedir.

**Tablo: 10. Medeni Duruma Göre Dağılım**

Medeni Durum		
Değerler	Frekans/Sıklık	Yüzde
Evli	71	64
Bekar	39	35,1
Diğer	1	0,9
<b>Toplam</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

Medeni duruma ilişkin sorulan soruya katılımcıların 71'i Evli, 39'u Bekar ve 1'i Diğer cevabını vermiştir.

**Tablo: 11. Çalışma Sürelerine Göre Dağılım**

<b>Çalışma Süresi</b>		
<b>Değerler</b>	<b>Frekans/Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
0-1 Yıl	5	4,5
2-5 Yıl	76	68,5
6-9 Yıl	15	13,5
10-15 Yıl	7	6,3
15 Yıl ve üzeri	8	7,2
<b>Toplam</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

Ankete katılanların % 73'ünün çalışma süresi 0-5 yıl aralığında olup bu oran toplam katılımcıların 81'ini oluşturmaktadır. Çalışma süresi 6-9 yıl aralığında olanların sayısı 15, 10-15 yıl aralığında olanlar 7 ve 15 yıl ve üzeri olanlar 8 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların büyük oranda 0-5 yıl aralığında çalışanlardan oluştuğu söylenebilir.

**Tablo: 12. Ünvanlara Göre Dağılım**

<b>Ünvan</b>		
<b>Değerler</b>	<b>Frekans/Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
Memur	74	66,7
Şef	3	2,7
Şube Müdürü	4	3,6
Müdür	2	1,8
Diğer	28	25,2
<b>Toplam</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

Anket katılımcılarının % 1,8'i Müdür, % 3,6'sı Şube Müdürü, % 2,7'si Şef, % 66,7'si Memur ve % 25,2'si Diğer cevabını vermiştir. Kurumda İş ve Meslek Danışmanı

ünvanında çalışanların ünvan ile ilgili soruya verdiği cevapları Diğer olarak belirtmiş olmalarını dikkate alıp Memur başlığında toplarsak Memur olarak çalışanların sayısı 102 olup bu oran toplam katılımcıların % 91,9'unu oluşturmaktadır.

**Tablo: 13. Kamu Sektörünü Seçme Nedeni**

<b>Kamu Sektörünü Seçme Nedeni</b>		
<b>Değerler</b>	<b>Frekans/Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
İş Güvencesi	97	87,4
Sosyal İmkanlar	2	1,8
Beklentilerimin Az Olması	1	0,9
Kariyer Planıma Uygun Olması	11	9,9
<b>Toplam</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

Kamu sektörünü seçme nedenine ilişkin sorulan soruya anket katılımcılarının % 87,4'üne tekabül eden 97 kişi İş Güvencesi cevabını vermiştir. Kariyer Planına Uygun Olması nedeniyle kamu sektörünü seçenlerin oranı ise % 9,9 olarak gerçekleşmiştir.



### 3.5.4. Kariyer Planlaması İle İş Motivasyonu ve Performans İlişkisine Dair Ki-Kare Analiz Sonuçları

#### 3.5.4.1. Yaş İle Göreve Yeni Başlayanlarda Yükselme Aşamalarının Belirginliği Algısı Arasındaki İlişki

**Tablo: 14. Yaş İle Göreve Yeni Başlayanlarda Yükselme Aşamalarının Belirginliği Algısı Arasındaki İlişki**

		Yaşınız				Toplam
		25-35	36 -45	46-54	55 ve üstü	
<b>Göreve Yeni Başlayanlarda Yükselme Aşamaları Belirgin Değildir</b>	Tamamen Katılıyorum	21	6	1	2	30
		22,4	5,1	1,6	0,8	30
	Katılıyorum	36	7	2	0	45
		33,6	7,7	2,4	1,2	45
	Fikrim Yok	8	0	2	0	10
		7,5	1,7	0,5	0,3	10
	Katılmıyorum	17	3	1	1	22
		16,5	3,8	1,2	0,6	22
	Tamamen Katılmıyorum	1	3	0	0	4
		3	0,7	0,2	0,1	4
<b>Toplam</b>		<b>83</b>	19	6	3	111
		<b>83</b>	19	6	3	111

**Tablo: 15. Yaş İle Göreve Yeni Başlayanlarda Yükselme Aşamalarının Belirginliği Algısı Arasındaki İlişki Derecesi**

Ki-Kare Testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,798	16	0,186
Likelihood Ratio	19,59	16	0,239
Fisher's Exact Test	18,729		
Linear-by-Linear Association	0,165	1	0,684
N of Valid Cases	111		

Anket katılımcılarına sorulan *Göreve Yeni Başlayanlarda Yükselme Aşamaları Belirgin Değildir* sorusuna verilen yanıtlar ile katılımcıların yaşları arasında ilişki olup

olmadığına dair yapılan Ki-Kare analizi neticesinde Ki-Kare test sonucu 0,186 bulunmuştur. Elde edilen değer  $p < 0,05$  şartını karşılamadığından katılımcıların yaşları ile göreve yeni başlamış kişilerin yükselme aşamaları konusundaki düşünceleri arasında bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır. Buna göre  $H_{1-A}$  hipotezi red,  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Ancak 25-35 yaş aralığındaki çalışanlardan ilgili soruya yanıt veren 83 kişiden 57'si (% 68,67) olumlu yanıt vererek göreve yeni başlayanlar açısından yükselme aşamalarının belirsiz olduğunu belirtmişlerdir. Bu oran yaş ilerledikçe düşmektedir.

### 3.5.4.2. Çalışanların Eğitim Seviyeleri İle Kişisel Kariyer Planı Yapma Düzeyi Arasındaki İlişki

**Tablo: 16. Eğitim Seviyesi İle Kişisel Kariyer Planı Yapma Düzeyi Arasındaki İlişki**

		Eğitim Seviyeniz			
		Lise	Lisans	Lisansüstü	Toplam
Kişisel Kariyer Planım Yok	Tamamen Katılıyorum	1	0	0	1
		0,1	0,7	0,1	1
	Katılıyorum	6	12	2	20
		2,3	14,8	2,9	20
	Fikrim Yok	3	10	0	13
		1,5	9,6	1,9	13
	Katılmıyorum	3	37	6	46
		5,4	34	6,6	46
	Tamamen Katılmıyorum	0	23	8	31
		3,6	22,9	4,5	31
Toplam		13	82	16	111
		13	82	16	111

**Tablo: 17. Eğitim Seviyesi İle Kişisel Kariyer Planı İlişkinin Derecesi**

Ki-Kare Testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,174	8	0,001
Likelihood Ratio	25,101	8	0,001
Fisher's Exact Test	21,547		
Linear-by-Linear Association	15,356	1	0
N of Valid Cases	111		

Eğitim seviyesi ile anket katılımcılarının kişisel kariyer planlarının olup olmadığı konusunda yapılan Ki-Kare analizi neticesinde % 5 önem derecesinde Ki-Kare değeri  $p=0,001$  olarak hesaplanmıştır ve  $p=0,001<0,05$  olduğundan eğitim seviyesi ile kişisel kariyer planı yapma arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi,  $H_{1-B}$  hipotezinin kabul edilmesi gerektiğini göstermektedir.

Kariyer Planım Yok sorusuna olumsuz yanıt veren lise mezunu sayısı toplam lise mezunu sayısının % 23'ü iken bu oran lisans mezunlarında % 73,17 ve lisansüstü mezunlarda % 87,5'tir. Bu sonuç mezuniyet derecesi arttıkça kişisel kariyer planı yapma eğiliminin arttığını göstermektedir.

### 3.5.4.3. Çalışma Süreleri İle Kurum İçerisindeki Açık Pozisyonlar İçin Uygun Kişilerin Seçildiği Algısı Arasındaki İlişki

**Tablo: 18. Çalışma Süreleri İle Kurum İçerisindeki Açık Pozisyonlar İçin Uygun Kişilerin Seçildiği Algısı Arasındaki İlişki**

		Bu Kurumda Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz				
		0-5 yıl	6-9 Yıl	10 yıl ve üzeri	Toplam	
<b>Kurum İçerisindeki Açık Pozisyonlar Düzenli Olarak Duyurulmamakta ve Bu Pozisyonlar İçin Uygun Çalışanlar Belirlenmemektedir</b>	Tamamen Katılıyorum	20	5	5	30	
		21,9	4,1	4,1	30	
	Katılıyorum	25	3	4	32	
		23,3	4,3	4,3	32	
	Fikrim Yok	12	2	0	14	
		10,2	1,9	1,9	14	
	Katılmıyorum	14	3	3	20	
		14,6	2,7	2,7	20	
	Tamamen Katılmıyorum	10	2	3	15	
		11	2	2	15	
	<b>Toplam</b>		<b>81</b>	15	15	<b>111</b>
			<b>81</b>	15	15	<b>111</b>

**Tablo: 19. Çalışma Süreleri İle Kurum İçerisindeki Açık Pozisyonlar İçin Uygun Kişilerin Seçildiği Algısı Arasındaki İlişkinin Derecesi**

Ki-Kare Testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,106	16	0,665
Likelihood Ratio	15,904	16	0,46
Fisher's Exact Test	10,78		
Linear-by-Linear Association	0,759	1	0,384
N of Valid Cases	111		

Çalışma süreleri ile kurum içerisindeki açık pozisyonlar için uygun kişilerin seçilip seçilmediği ile ilgili algı arasındaki ilişkiye dair yapılan Ki-kare analizi neticesinde Ki-Kare değeri 0,665 çıktığından bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuçla  $H_{1-C}$  hipotezi red,  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Bununla birlikte analiz sonucunda 0-5 yıl arasında görev yapan yeni çalışanların açık pozisyonlara uygun kişilerin alındığı ile ilgili yanıtları %55,55 oranında olumsuzdur. Bu oran 10 yıldan fazla çalışanlarda %60 düzeyindedir.

#### 3.5.4.4. Ünvan İle Kamu Çalışanları İçin Kariyer Planlaması Yapmanın Zor Olduğu Düşüncesi Arasındaki İlişki

**Tablo: 20. Ünvan İle Kamu Çalışanlarının Kariyer Planlaması Yapmasının Zorluğu İlişkisi**

		Kurumunuzdaki Göreviniz/Ünvanınız				
		Memur	Şef	Müdür	Toplam	
<b>Kariyer Planlaması Yapmak Kamu Çalışanları İçin Oldukça Zordur</b>	Tamamen Katılıyorum	22	0	0	22	
		20,2	0,6	1,2	22	
	Katılıyorum	43	0	4	47	
		43,2	1,3	2,5	47	
	Fikrim Yok	7	1	0	8	
		7,3	0,2	0,4	8	
	Katılmıyorum	23	1	2	26	
		23,9	0,7	1,4	26	
	Tamamen Katılmıyorum	7	1	0	8	
		7,3	0,2	0,4	8	
	<b>Toplam</b>		<b>102</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>111</b>
			<b>102</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>111</b>

**Tablo: 21. Ünvan İle Kamu Çalışanlarının Kariyer Planlaması Yapmasının Zorluğu Arasındaki İlişkinin Derecesi**

Ki-Kare Testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,315	16	0,502
Likelihood Ratio	16,451	16	0,422
Fisher's Exact Test	13,71		
Linear-by-Linear Association	0,07	1	0,791
N of Valid Cases	111		

Ünvan ile kamuda kariyer planı yapmanın zorluğu ilişkisine dair yapılan analizde Ki-Kare değeri  $p=0,502$  çıkmıştır.  $P<0,05$  kuralına uymadığından iki değişken arasında ilişki olmadığı saptanmıştır. Buna göre  $H_{1-D}$  hipotezi red,  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Bununla birlikte memur ünvanında çalışan ve kamu kariyerinin başında olan katılımcıların % 63,73'ü olumlu yanıt vererek kamu çalışanları için kariyer planı yapmanın zor olduğunu ifade ederken bu oran müdür ünvanında çalışanlarda % 66,67 olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla ünvan yükseldikçe kamu çalışanlarının kariyer planı yapmasının zor olduğu düşüncesi güçlenmektedir.

### 3.5.4.5. Çalışanların Yaşları İle Kurum Dışından Yapılan Yönetici Atamalarının Motivasyona Olumsuz Etkisi Arasındaki İlişki

**Tablo: 22. Yaş İle Kurum Dışı Atamaların Etkisi İlişkisi**

		Yaşınız				Toplam
		25-35	36 -45	46-55	55 ve üstü	
<b>Kurum Dışından Yapılan Yönetici Atamaları İş Motivasyonumu Olumsuz Etkilemektedir</b>	Tamamen Katılıyorum	44	9	3	1	57
		42,6	9,8	3,1	1,5	57
	Katılıyorum	21	6	1	0	28
		20,9	4,8	1,5	0,8	28
	Fikrim Yok	6	1	0	0	7
		5,2	1,2	0,4	0,2	7
	Katılmıyorum	5	1	0	2	8
		5,9	1,4	0,4	0,2	8
	Tamamen Katılmıyorum	7	2	2	0	11
		8,2	1,9	0,6	0,3	11
<b>Toplam</b>		<b>83</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>111</b>
		<b>83</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>111</b>

**Tablo: 23. Yaş İle Kurum Dışı Atamaların Etkisi Arasındaki İlişkinin Derecesi**

<b>Ki-Kare Testi</b>	<b>Value</b>	<b>df</b>	<b>Asymp. Sig. (2-sided)</b>
Pearson Chi-Square	27,536	16	0,036
Likelihood Ratio	18,551	16	0,293
Fisher's Exact Test	17,014		
Linear-by-Linear Association	2,251	1	0,134
N of Valid Cases	111		

Anket katılımcılarının *Kurum Dışından Yapılan Yönetici Atamaları İş Motivasyonunu Olumsuz Etkilemektedir* sorusuna verdikleri yanıtlar ile katılımcıların *Yaşları* arasında ilişki olup olmadığı hususunda yapılan Ki-Kare analizi neticesinde % 5 önem derecesinde Ki-Kare test sonucu 0,036 bulunmuştur. Bu değer  $p < 0,05$  şartını karşıladığından kurum dışı yönetici atamalarının iş motivasyonunu olumsuz etkilemesi ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu sonuçla  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi,  $H_{2-A}$  hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir.

İlgili soruya Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum şeklinde olumlu yanıt veren 25-35 yaş arası katılımcı sayısı 65 olup bu sayı 25-35 yaş arası katılımcı sayısının % 80,2'sini oluşturmaktadır. Soruya olumlu cevap veren 36 ve üstü yaşa sahip olanların oranı ise % 71,4'tür. Bu durumda göreve yeni başlamış genç çalışanların iş motivasyonu açısından kurum dışı atamalardan daha çok etkilendiğini, yaş ilerledikçe etkilenmenin azaldığını söylemek mümkündür.

**3.5.4.6. Eğitim Seviyesi İle Açık ve Adil Terfi Sisteminin Motivasyona Etkisi Algısı Arasındaki İlişki**

**Tablo: 24. Eğitim Seviyesi İle Açık ve Adil Terfi Sisteminin Motivasyona Etkisi Algısı Arasındaki İlişki**

		Eğitim Seviyeniz				
		Lise	Lisans	Lisansüstü	Toplam	
Açık ve Adil Terfi Sistemi İş Motivasyonumu Etkilemez	Tamamen Katılıyorum	2	9	3	14	
		1,6	10,3	2	14	
	Katılıyorum	5	12	2	19	
		2,2	14	2,7	19	
	Fikrim Yok	0	1	0	1	
		0,1	0,7	0,1	1	
	Katılmıyorum	4	27	1	32	
		3,7	23,6	4,6	32	
	Tamamen Katılmıyorum	2	33	10	45	
		5,3	33,2	6,5	45	
	Toplam		13	82	16	111
			13	82	16	111

**Tablo: 25. Eğitim Seviyesi İle Açık ve Adil Terfi Sisteminin Motivasyona Etkisi Algısı Arasındaki İlişkinin Derecesi**

Ki-Kare Testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,298	8	0,138
Likelihood Ratio	13,292	8	0,102
Fisher's Exact Test	13,468		
Linear-by-Linear Association	2,307	1	0,129
N of Valid Cases	111		

Eğitim seviyesi ile açık ve adil terfi sisteminin motivasyona etkisi algısı arasındaki ilişki olup olmadığı hususunda yapılan Ki-Kare analizi sonucu elde edilen Ki-Kare değeri 0,138 çıkmış olup bu değer söz konusu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ifade etmektedir. Böylece  $H_{2-B}$  hipotezi red,  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Bununla birlikte

analizden adil ve açık terfi sisteminin motivasyonu etkileyeceğine dair olumlu yanıt verenlerin lisans mezunlarında daha yüksek (%73,17) olduğunu söylemek mümkündür.

### 3.5.4.7. Çalışma Süreleri İle Kariyer Planlamasının Motivasyona ve İş Verimliliğine Etkisi Arasındaki İlişki

**Tablo: 26. Çalışma Süresi İle Kariyer Planlamasının Motivasyon ve Verimliliğe Etkisi İlişkisi**

		Bu Kurumda Ne kadar Süredir Çalışıyorsunuz				
		0-5 yıl	6-9 Yıl	10 yıl ve üzeri	Toplam	
<b>Kariyer Planlama, Çalıştığım Kurumda Terfi Edeceğim ve Yüksüleceğim Pozisyonları Bilmemi Sağlayarak Motivasyonumu ve İş Verimliliğimi Arttırmaktadır</b>	Tamamen Katılıyorum	28	5	6	39	
		28,5	5,3	5,3	39	
	Katılıyorum	33	7	5	45	
		32,8	6,1	6	45	
	Fikrim Yok	8	1	0	9	
		6,6	1,2	1,2	9	
	Katılmıyorum	7	2	3	12	
		8,7	1,6	1,7	12	
	Tamamen Katılmıyorum	5	0	1	6	
		4,4	0,8	0,8	6	
	<b>Toplam</b>		<b>81</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>111</b>
			<b>81</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>111</b>

**Tablo: 27. Çalışma Süresi İle Kariyer Planlamasının Motivasyon ve Verimliliğe Etkisi Arasındaki İlişkinin Derecesi**

Ki-Kare Testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,332	16	0,252
Likelihood Ratio	17,888	16	0,33
Fisher's Exact Test	13,396		
Linear-by-Linear Association	0,173	1	0,678
N of Valid Cases	111		



Kurum çalışanlarının çalışma süreleri ile kurumsal kariyer planlamasının terfi imkanlarını belirli hale getirdiğinden motivasyonu ve iş verimliliğini artırır şeklinde sorulan soru arasındaki ilişkiye dair yapılan analizde Ki-Kare değeri  $p=0,252$  çıkmış olup % 5 önem derecesinde iki değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuçla  $H_0$  hipotezinin kabul edilmesi,  $H_2-c$  hipotezinin reddedilmesi gerekmektedir.

111 katılımcıdan 84'ü kurumsal kariyer planlamasının terfi pozisyonlarını netleştireceğinden motivasyonu ve iş verimliliğini arttıracığı yönünde olumlu yanıt verirken, 0-5 yıl arası çalışanların olumlu yanıt oranı % 75,30 (61 kişi), 6-9 yıl arası çalışanların olumlu yanıt oranı % 80 (12 kişi) ve 10 yıl ve üzerinde bir süre ile çalışanlardan olumlu yanıt verenlerin oranı % 73,33 (11 kişi) olarak gerçekleşmiştir.

### 3.5.4.8. Ünvan İle Kurumsal Kariyer Planlamasının Motivasyona Etkisine İlişkin Algı Arasındaki İlişki

**Tablo: 28. Ünvan İle Kurumsal Kariyer Planlamasının Motivasyona Etkisine İlişkin Algı Arasındaki İlişki**

		Kurumunuzdaki Göreviniz/Ünvanınız				
		Memur	Şef	Müdür	Toplam	
<b>Kurumsal Kariyer Planı İş Motivasyonumu Etkilemez</b>	Tamamen Katılıyorum	6	0	1	7	
		6,5	0,2	0,4	7	
	Katılıyorum	19	0	1	20	
		18,3	0,5	1,1	20	
	Fikrim Yok	4	0	0	4	
		3,7	0,1	0,2	4	
	Katılmıyorum	42	3	0	45	
		41,4	1,2	2,4	45	
	Tamamen Katılmıyorum	31	0	4	35	
		32,1	0,9	1,9	35	
	<b>Toplam</b>		102	3	6	111
			102	3	6	111

**Tablo: 29. Ünvan İle Kurumsal Kariyer Planının Motivasyona Etkisine İlişkin Algı Arasındaki İlişkinin Derecesi**

<b>Ki-Kare Testi</b>	<b>Value</b>	<b>df</b>	<b>Asymp. Sig. (2-sided)</b>
Pearson Chi-Square	17,328	16	0,365
Likelihood Ratio	19,806	16	0,229
Fisher's Exact Test	17,866		
Linear-by-Linear Association	2,295	1	0,13
N of Valid Cases	111		

Anket katılımcılarının ünvanı ile kurumsal kariyer planının motivasyona etkisi algısı arasında yapılan analiz sonucu Ki-Kare değeri 0,365 çıkmış olup bu değer  $p < 0,05$  kuralını taşımadığından söz konusu iki değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Böylelikle  $H_{2-D}$  hipotezi reddedilmiş, buna karşılık  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

Bununla birlikte analiz sonucu memur ünvanında çalışanların %71,56'sı, şef ünvanında çalışanların ise tamamı ilgili soruya olumsuz yanıt vererek kurumsal kariyer planlamasının motivasyonu etkilediğini belirtmişlerdir. Müdür ünvanında çalışanlarda ise bu oran %66,66 olarak gerçekleşmiştir.

**3.5.4.9. Yaş İle Kişisel Kariyer Planı Yapmanın Performansı Olumlu Etkileyeceği Algısı Arasındaki İlişki**

**Tablo: 30. Yaş İle Kişisel Kariyer Planı Yapmanın Performansı Olumlu Etkileyeceği Algısı Arasındaki İlişki**

		Yaşınız				Toplam	
		25-35	36 -45	46-54	55 ve üstü		
<b>Kişisel Kariyer Planı Yapmak Performansımı Olumlu Etkiler</b>	Tamamen Katılıyorum	45	10	3	1	59	
		44,2	10,1	3,2	1,6	59	
	Katılıyorum	30	6	2	1	39	
		29,2	6,7	2,1	1,1	39	
	Fikrim Yok	2	0	0	1	3	
		2,3	0,5	0,2	0,1	3	
	Katılmıyorum	3	2	1	0	6	
		4,5	1	0,3	0,2	6	
	Tamamen Katılmıyorum	3	1	0	0	4	
		3	0,7	0,2	0,1	4	
	<b>Toplam</b>		83	19	6	3	111
			83	19	6	3	111

**Tablo: 31. Yaş İle Kişisel Kariyer Planı Yapmanın Performansı Olumlu Etkileyeceği Algısı Arasındaki İlişkinin Derecesi**

<b>Ki-Kare Testi</b>	<b>Value</b>	<b>df</b>	<b>Asymp. Sig. (2-sided)</b>
Pearson Chi-Square	15,209	16	0,509
Likelihood Ratio	8,728	16	0,924
Fisher's Exact Test	14,979		
Linear-by-Linear Association	0,8	1	0,371
N of Valid Cases	111		

Yaş ile kişisel kariyer planlaması yapmanın performansı olumlu etkileyip etkilemediğine dair yapılan Ki-Kare analizi neticesinde Ki-Kare değeri 0,509 çıkmış olup

bu değer iki değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Buna göre  $H_0$  hipotezi kabul,  $H_{3-A}$  hipotezi reddedilmiştir. Bununla birlikte kişisel kariyer planlamasının performansı olumlu etkileyeceğine dair algı yaş ilerledikçe zayıflamaktadır. Nitekim 25-35 yaş arasındaki katılımcılarda ilgili soruya olumlu yanıt verenlerin oranı %90,36 iken 36-45 yaş aralığındakilerde %84,21, 46-54 yaş aralığındakilerde %83,33 ve 55 yaş ve üzerindekiilerde ise %66,66 olarak gerçekleşmiştir.

### 3.5.4.10. Çalışanların Eğitim Seviyeleri İle Etkin Performansın Terfiyi Kolaylaştıracağı Düşüncesi Arasındaki İlişki

**Tablo: 32. Eğitim Seviyesi İle Etkin Performans ve Terfi İlişkisi**

		Eğitim Seviyeniz			
		Lise	Lisans	Lisansüstü	Toplam
<b>Kurumumuzda Etkin Performans Terfiyi Kolaylaştırıyor</b>	Tamamen Katılıyorum	3	4	1	8
		0,9	5,9	1,2	8
	Katılıyorum	3	7	1	11
		1,3	8,1	1,6	11
	Fikrim Yok	1	16	1	18
		2,1	13,3	2,6	18
	Katılmıyorum	4	30	4	38
		4,5	28,1	5,5	38
	Tamamen Katılmıyorum	2	25	9	36
		4,2	26,6	5,2	36
<b>Toplam</b>		<b>13</b>	<b>82</b>	<b>16</b>	<b>111</b>
		<b>13</b>	<b>82</b>	<b>16</b>	<b>111</b>

**Tablo: 33. Eğitim Seviyesi İle Etkin Performans ve Terfi İlişkisinin Derecesi**

Ki-Kare Testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,574	8	0,068
Likelihood Ratio	12,612	8	0,126
Fisher's Exact Test	12,306		
Linear-by-Linear Association	7,361	1	0,007
N of Valid Cases	111		

Eğitim düzeyi ile etkin performansın terfiyi kolaylaştırıp kolaylaştırmadığına dair yapılan Ki-Kare analizinde % 5 önem derecesinde değer  $p=0,068$  çıktığından olduğundan iki değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır. Bu sonuçla  $H_0$  hipotezinin kabul edilmesi,  $H_{3-B}$  hipotezinin reddedilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte kurumda çalışan farklı eğitim seviyesindeki katılımcılara sorulan “*Etkin Performans Terfiyi Kolaylaştırıyor*” sorusuna lise mezunlarının % 46,15’i (6 kişi), lisans mezunlarının % 67,07’si (55 kişi) ve lisansüstü mezunlarının % 81,25’i (13 kişi) olumsuz yanıt vermektedir. Yani eğitim düzeyi arttıa olumsuz yanıt verenlerin oranı artmaktadır. Bu sonuç eğitim düzeyi arttıa etkin performansın terfiyi kolaylaştırdığına dair inancın azaldığını göstermektedir.

### 3.5.4.11. Çalışma Süreleri İle Açık ve Adil Terfi Sisteminin Performansı Olumlu Etkileyeceği Algısı Arasındaki İlişki

**Tablo: 34. Çalışma Süreleri İle Açık ve Adil Terfi Sisteminin Performansı Olumlu Etkileyeceği Algısı Arasındaki İlişki**

		Bu Kurumda Ne kadar Süredir çalışıyorsunuz				
		0-5 yıl	6-9 Yıl	10 yıl ve zeri	Toplam	
<b>Açık ve Adil Terfi Sistemi Performansımı Olumlu Etkiler</b>	Tamamen Katılıyorum	43	6	9	58	
		42,3	7,8	7,9	58	
	Katılıyorum	29	5	3	37	
		27	5	5	37	
	Fikrim Yok	2	1	0	3	
		2,2	0,4	0,4	3	
	Katılmıyorum	5	2	2	9	
		6,6	1,2	1,2	9	
	Tamamen Katılmıyorum	2	1	1	4	
		2,9	0,5	0,6	4	
	<b>Toplam</b>		81	15	15	111
			81	15	15	111

**Tablo: 35. Çalışma Süreleri İle Açık ve Adil Terfi Sisteminin Performansı Olumlu Etkileyeceği Algısı Arasındaki İlişkinin Derecesi**

<b>Ki-Kare Testi</b>	<b>Value</b>	<b>df</b>	<b>Asymp. Sig. (2-sided)</b>
Pearson Chi-Square	15,014	16	0,524
Likelihood Ratio	15,828	16	0,465
Fisher's Exact Test	16,472		
Linear-by-Linear Association	1,017	1	0,313
N of Valid Cases	111		

Çalışma süreleri ile açık ve adil terfi sisteminin performansı olumlu etkileyeceği algısı arasındaki ilişkiye dair yapılan Ki-Kare analizi sonucu Ki-Kare değeri 0,524 çıkmış olup bu değer iki değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığını ifade etmektedir. Dolayısıyla bu sonuca göre  $H_0$  hipotezi kabul,  $H_{3-C}$  hipotezi reddedilmiştir.

Ayrıca açık ve adil terfi sisteminin performansı olumlu etkileyeceği konusunda olumlu yanıt verenlerin oranı 0-5 yıllık çalışanlarda %88,89, 6-9 yıllık çalışanlarda %73,33 ve 10 yıldan fazla çalışanlarda %80 olarak gerçekleşmiştir. Bu durum katılımcıların büyük bir kısmının açık ve adil terfi sisteminin performansı olumlu etkileyeceği algısına sahip olduğunu göstermektedir.

**3.5.4.12. Ünvan İle Kurumda Performansa Değer Verilmediğine Dair Algı Arasındaki İlişki**

**Tablo: 36. Ünvan İle Kurumda Performansa Değer Verilmediğine Dair Algı Arasındaki İlişki**

		Kurumunuzdaki Göreviniz/Ünvanınız			
		Memur	Şef	Müdür	Toplam
<b>Kurumumuzda Performansa Değer Verilmiyor</b>	Tamamen Katılıyorum	33	0	4	37
		34	1	2	37
	Katılıyorum	27	2	1	30
		37,6	0,8	1,6	30
	Fikrim Yok	14	1	0	15
		13,8	0,4	0,8	15
	Katılmıyorum	16	0	1	17
		15,6	0,5	0,9	17
	Tamamen Katılmıyorum	12	0	0	12
		11	0,3	0,6	12
<b>Toplam</b>		102	3	6	111
		102	3	6	111

**Tablo: 37. Ünvan İle Kurumda Performansa Değer Verilmediğine Dair Algı Arasındaki İlişkinin Derecesi**

Ki-Kare Testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,538	16	0,352
Likelihood Ratio	20,415	16	0,202
Fisher's Exact Test	16,163		
Linear-by-Linear Association	1,544	1	0,214
N of Valid Cases	111		

Ünvan ile kurumda performansa değer verilip verilmediğine dair algı arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığına dair yapılan Ki-Kare analiz değeri 0,352 çıkmış olup bu değer iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir. Bu sonuca göre  $H_0$  hipotezi kabul,  $H_{3-C}$  hipotezi reddedilmiştir. Bununla birlikte performansa değer verildiği düşüncesi ünvan yükseldikçe güçlenmektedir. Nitekim müdür ünvanında çalışanlarda ilgili soruya verilen olumlu yanıt oranı %83,33, şef ünvanında çalışanlarda %66,66 ve memur ünvanında çalışanlarda %58,82 olarak gerçekleşmiştir.



## SONUÇ

Günümüzde teknoloji alanındaki hızlı gelişim ve buna bağlı olarak işletmelerin bu alanda yeni yatırımlar yaparak verimliliği ve karlılığı artırma zorunluluğu gerçeğine rağmen, insan unsuru önemini korumaya devam etmektedir. Teknik altyapının yanında insan unsuruna da yatırım yapmak ve bu alanda stratejiler belirlemek uzun ömürlü ve verimli organizasyonlar kurmak için elzemdir.

İnsan unsurunun örgütler açısından vazgeçilmez olmasındandır ki, işletmeler faaliyetlerini yürütürken birlikte çalıştıkları bireyleri işletmede tutmak, onların motivasyonlarını ve dolayısıyla performanslarını arttırmak, işlerinde başarılı olmalarını sağlamak için çeşitli eğitimler vermek ya da örgüt dışından eğitim desteği almak durumundadırlar. Bu durum da konunun akademik çalışmalara konu olmasını sağlamış ve literatürde İnsan Kaynakları kavramı yer edinmiştir. Söz konusu kavramın çeşitli akademik çalışmalarla ayrıntılı bir şekilde incelenmesi neticesinde kariyer kavramı ortaya çıkmış ve bu kavram günümüzde güncelliği koruyarak çalışmamızın da konusunu teşkil etmiştir.

Bir alanda zamanla ve çalışarak elde edilen aşama ya da kazanılan başarı ve uzmanlık olarak Türk Dil Kurumu'nca tanımlanan kariyer, kurumsallaşmış özel sektör işletmelerinde ve son yıllarda kamu kurum ve kuruluşlarında insan kaynakları politikalarını etkilemektedir. Bu kapsamda kamu kurum ve kuruluşlarının hazırladıkları stratejik planlarda insan kaynakları bölümlerinde yer alan örgütsel kariyer planlaması kavramı, kamu yöneticilerinin insan kaynakları planlamaları yaparken dikkate aldıkları bir husus olmaktadır. Kamu kurumlarınca yapılan kurum içi eğitimler, belli periyotlarla yapılan görevde yükselme sınavları işgörenlere kariyerlerini gerçekleştirme imkanı vermektedir. İşgörenler de bireysel kariyer planlamalarını yaparak kamuyu seçme ya da kamuda kariyeri gerçekleştirmenin zorluğunu düşünerek özel sektörü tercih edebilmektedirler. Nitekim araştırmamız kapsamında kamu çalışanların için kariyer planı yapmanın zorluğuna dair sorulan anket sorusuna katılımcıların % 62,1'i olumlu yanıt vermişlerdir.

Örgütlerin kalıcı faaliyetler yürütmelerinin teknoloji, finans ve mali konulara yoğunlaşmakla beraber bu faaliyetlerini gerçekleştirecek insan unsuruna da yatırım yapmalarına bağlı gerçeğinden hareketle işgörenlerin motivasyonlarının ve dolayısıyla performanslarının da dikkate alınması örgütlerin verimli çalışmasını ve kalıcı olmasını sağlayacaktır. Cüceloğlu, motivasyonu şu şekilde açıklamaktadır: İnsanların fiziksel, psikolojik veya sosyal ihtiyaçlarını giderme isteği insanları belirli bir davranışa yönlentmektedir. Güdüler, bireyleri uyarmakta, faaliyete geçirmekte ve belirli bir amaca doğru yönelmesini sağlamaktadır. Bu yönelme sonucunda birey ihtiyaçlarını karşıladığı zaman doyuma ulaşmakta, motivasyon ise bu noktada gerçekleşmektedir. Yukarıda ifade edilen fiziksel, psikolojik veya sosyal ihtiyaçlarının karşılanması yanında kişinin iş hayatında kendini gerçekleştirmesini ya da diğer bir ifadeyle kariyerini gerçekleştirmesinin de motivasyonunu etkilediğini söylemek mümkündür. Araştırmamız kapsamında anket katılımcılarına kurumsal kariyer planlamasının iş motivasyonunu olumlu etkileyip etkilemediğine dair sorulan soruya katılımcıların % 72'si olumlu cevap vererek bu durumu destekler niteliktedir.

Belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyini ya da çalışanın davranış biçimini ifade eden performans kavramı da kariyer kavramıyla yakından ilişkilidir. Çünkü diğer ihtiyaçların yanında kariyer hedeflerini belirlemiş ya da bu hedefi gerçekleştirirken kurumsal planlamalarla desteklenmiş çalışanların performanslarının artacağı söylenebilir. Çalışmamız kapsamında yapılan ankete katılanların büyük bir kısmı kişisel ve kurumsal kariyer planlaması yapmanın çalışan performansını olumlu etkileyeceğini belirterek yukarıdaki değerlendirmemizi desteklemektedir.

Kişisel kariyer hedeflerini gerçekleştirmek ve başarılı işgörenleri örgütte tutmak için kariyer planlaması yapmak gerekir. Kişisel kariyer planlaması işe başlamadan hatta meslek belirlemeden önce başlarken örgütsel kariyer planlaması belirli periyotlarla örgütün kuruluşundan itibaren yapılmalıdır. Böylece hem kariyerini gerçekleştirecek kişiler mutlu olacaklardır hem de örgütler hedeflerine ulaşacaklardır.

Özel sektör işletmelerine kıyasla daha statik veya daha az esnek işleyişe sahip kamu kurumlarındaki bireysel ve kurumsal kariyer planlamasının motivasyona ve performansa

etkilerini değerlendirdiğimiz bu çalışmamız neticesinde hedef kitle kamu çalışanlarının % 9,9'luk dūřuk bir kısmı kamu sektörünü kariyer planına uygun olmasından kaynaklı seçtiğini belirtirken % 87,4' iř güvencesi sağlamasından ötürü seçtiğini belirtmişlerdir. Ancak aynı hedef kitlenin % 70'inden fazlası kişisel ve kurumsal kariyer planlamasının motivasyonu ve performansı olumlu etkilediğini ifade etmişlerdir. Bu durum hedef kitlenin kamu kurumlarını seçerken kariyer planı yaparak değil başka saiklerle kamuya yöneldiğini göstermektedir. Kamu alışanlarının kariyer planlaması yapmasının zor olduğunu söyleyen anket katılımcılarının toplam katılımcıların yarısından fazla olması da kamuyu tercih sebebinin kariyer planına uygun olmasıyla pek ilişkili olmadığı sonucunu desteklemektedir. Ancak kariyer planı ile olmasa da kamu da çalışmaya başlamış hedef kitlenin % 30,6'lık kısmı kamu çalışanları için kariyer planı yapmanın mümkün olduğunu ifade ettiklerinden kurum insan kaynakları biriminin bu durumu dikkate değer görüp bu kişilerin kariyer planlaması yapmasını ve öylece motivasyon ve performanslarını arttırmasını sağlamalıdır.

Yine katılımcıların büyük bir kısmının açık ve adil terfi sisteminin performansı ve motivasyonu olumlu etkileyeceğini ifade etmeleri ve çalışanların kurumda terfi olanaklarının net olarak belirlenmediğini ve objektif terfi politikalarının uygulanmadığını dşnmesi kurumsal kariyer politikalarının etkinliğini arttıracak unsurlar hakkında fikir vermektedir. Yani alışanların motivasyonlarını ve performanslarını arttırmak isteyen örgütlerin terfi sistemini açıkça ortaya koymaları ve objektif terfi politikası yürütmeleri gerekmektedir.

Dış kaynaklarından personel temini, örgütlerin kullandıkları seçme yöntemlerinden biridir ve bu yöntem mevcut yasaların da imkan sağlamasıyla kamu kurumları tarafından da kullanılmaktadır. Ancak bu yöntemin muhtemel riski, örgüt içi çalışanlarda yükselme ile ilgili beklentilerin karşılanamamasının ortaya çıkaracağı motivasyon ve performans dūřklđ olabilir. "*Kurum Dışından Yapılan Yönetici Atamaları İř Motivasyonumu Olumsuz Etkilemektedir*" sorusuna anket katılımcılarının % 76,6'sı olumlu yanıt vermişlerdir. Bu sonuç özellikle açık yönetici kadrolarının kurum içinden karşılanmasının çalışanın motivasyonu ve performansını olumlu etkileyeceğini göstermektedir. İlgili soruya olumlu yanıt veren katılımcıların % 76,47'si 25-35 yař aralığındaki kişilerden

oluşmaktadır ve bu durum göreve yeni başlayanlarda söz konusu motivasyon ve performans düşüklüğü düşüncesinin daha güçlü olduğunu göstermektedir.

Etkin performansın terfiyi kolaylaştırdığına dair anket katılımcılarına sorulan soruya eğitim düzeyi arttıkça verilen olumsuz yanıtlar kariyer planlaması yapmış çalışanların performanslarını olumsuz etkileyeceği açıktır. Dolayısıyla etkin performansın kariyeri gerçekleştirme konusunda çalışanın faydasına olacağı kanısını yerleştirmek için objektif bir performans yönetimi ve terfi sistemi oluşturmak gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak, etkin ve verimli faaliyetleri yürütmeyi hedefleyen ve bunun için işgörenlerinin motivasyonlarını ve performanslarını arttırmak durumunda olan genelde kamu kurumlarının özelde araştırmamızın hedef kitlesinin çalışmakta olduğu Türkiye İş Kurumu'nun, kariyer planına uygun olarak kamuda çalışmaya başlamış veya kamuda çalışmaya başladıktan sonra kariyer hedefi belirlemiş çalışanların kariyer planlamalarıyla yükselme olanaklarını objektif bir şekilde belirlemeleri ve performanslarını arttırarak görevlerinde yükselebilecekleri bir adil terfi sistemi oluşturmaları gerekmektedir. Stratejik planlar çerçevesinde insan kaynakları planlamaları yapana kamu kurumlarının yasal mevzuata uymak durumunda olduğunu da düşünürsek özellikle yasama organının da bu konuda adil ve objektif düzenlemeler yapması gerekmektedir. Şu açıktır ki, kariyerini gerçekleştirme hedefi doğrultusunda etkin performansının karşılığını alabileceğini bilen ve bu durum kendisini motive edecek olan işgören daha verimli çalışacaktır.

## KAYNAKÇA

Akın, A., **Takım Kariyer Modeli ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme**, Erciyes Üniversitesi İİBF. Dergisi, S: 25, Temmuz-Aralık, 2005

Akdoğan, A., **İşletmeden Devşirerek Değiştirmek: Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat, 2007

Akoğlan Kozak, M., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, Detay Yayınları, Ankara, 2009

Aldemir, C, Ataol, A. ve Budak, G., **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları, 3. Baskı, İzmir, 1998

Argon, T., Eren, A., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2004

Argüden, M., **Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması**, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998

Arthur, M. B., **The Boundaryless Career: A New Perspective For Organizational Inquiry**, Journal of Organizational Behavior, Vol 15, Num. 4, 1994

Ateş, H., **Kavramlar, Tartışmalar ve Genel Çerçeve, Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi Türkiye Örneği**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2007

Aydın, M., **Kamu Performans Yönetimi ve Polis Teşkilatı Üzerine Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008

Aykut, F., **Orta Kademe Yöneticilerin Kariyer Planlaması**, İTÜ Sosoyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998

Aytaç S., **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Epsilon Yayıncılık., İstanbul, 1997

Bakan, İ., **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, Beta Yayıncılık, Mart, 2011

Barling, J., ve Michelle, P., **Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study**, The Journal of Psychology, 127(6), 1993

Başaran, İ. E., **Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü**, Feryal Matbaası, 3. Baskı, Ankara, 2000

Bayraktaroğlu, S., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, Sakarya Yayınları, Adapazarı, 2008

Bilgin, K. U., **Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık, “Performans Yönetimi”**, Sayıştay Dergisi, sy. 65 (145. Yıl Özel Sayısı), Ankara, Nisan – Haziran, 2007

Bilgin, K. U., **Kamu Performans Yönetimi, Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi**, Ankara, TODAİE Yayınları, 2004

Bilgin, K.U., **Kamu Performans Yönetimi: Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi**, Ankara, TODAİE Yayınları, Ekim, 2004

Bingöl, D., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2006

Bolton, R. ve Gold, J., **Cereer Management: Matching The Needs of Individuals With the Needs of Organizations**, Personel Review, Vol. 23, Num.1, 1994

Can, H., Aşan, Ö., ve Aydın, E. M., **Örgütsel Davranış**, Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2006

Carrel, M. R., Kuzmits, F. E. ve Elbert, N., **Personnel**, Merril Pub. Comp., 1992

Coşkun, A., Levent, K., **Kamu Yönetimi Reformu Bağlamında Sayıştay Denetimi, Kamu Yönetimi Yöntem ve Sorunlar**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat, 2007

Çeltek, C., **Motivasyon Yönetimi**, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6.Cilt , 1.Sayı, 5.Sıra, 2005

Çetin, C., Mutlu, Mutlu, E., **Yönetim**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1999

Çevik, H. H., **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007

Çevik, H.H., **Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Performans Yönetimi, Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi Türkiye Örneği**, Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 2007

Çiftçi, B., **Kariyer Planlama**, Editör Uğur Dolgun, İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde, Ekin Kitabevi, Bursa, 2007

Dicle, Ü., **İşletmelerde Kariyer Yönetimi**, Ekonomik Forum, 1999

Drafke, M. ve Kossen, S., **The Human Side Of Organizations**, Newyork: Addison-Wesley Publisher, 7. Baskı, 1997

Dündar, G., **Kariyer Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2009

Ergül, Ş., **Personel Yönetimi**, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Araştırma Yayınları, No. 9, 1996

Fındıkcı, İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1999

Glueck, W. F., **Personel A Diagnostic A Approach**, Business Pub., Texas, 1982

Greenberg, J., **The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996

Goldsmith, S. B., **Health Care Management: A Contemporary Perspective**, Aspen Systems Corp., 1981

Gutteridge, T. G., **Organizational Career Development Systems: The State Of Practice**, Jossey Bass, 1986

Güven, M., **Girişimci ve Yönetici İlişkilerinin Yönetim Fonksiyonlarına Etkisi: GAP Bölgesi Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2002

Güzel, T., **Eğitim ve Gelişme**, Cengiz Demir (Ed.), **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar içinde**, Nobel Yayınları, Ankara, 2005

Hall, D. T. ve Moss, J.E., **The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt, Organizations Dynamics**, American Management Association, Winter, 1998

Kanoğlu, B., **Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İSTAÇ A.Ş Örnek Uygulama**, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2007

Kaplan, M., **Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007

Kaynak, T., **İnsan Kaynakları Planlaması**, 2. Baskı, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1996

Keith, D., **İşletmede İnsan Davranışı**, 5. Baskı, (Çev: Kemal Tosun vd.), İ.Ü. Yayın No: 3028, Venüs Ofset, İstanbul, 1984

Koca, B., **Motivasyon, İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi**, 1. Sayı, 2001



Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 1995

Leibowitz, B., Faren, C. ve Kaye, L.B., **Desingning Career Development Systems**, Jossey-Bass Inc. Pub., San Francisco, 1986

Luthans, F., **Organizational Behavior**, USA: Mc Graw Hill Publishing Company, 6. Baskı, 1992

Luthans, F., **Organizational Behavior**, 3.Ed., McGraw Hill, 1981

Muhsin, H., ve Tekinkuş. M., **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar: Kamuda Performans Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008

Open, C., **The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success**, International Journal of Manpower, Vol. 15, Num. 1, 1994

Özer Süral, P. ve Topaloğlu T., **Motivasyonda Kapsam Kuramları**, Nobel Yayın Dağıtım, 2008

Özgen, H., Öztürk, A., ve Yalçın, A., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Şubat, Ankara, 2002

Öztürk Z., **Örgütlerde Kariyer Yönetimi**, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2009

Patır, S., **Faktör Analizi İle Öğretim Üyesi Değerleme Çalışması**, İİBF Dergisi, Atatürk Üniversitesi, C:23, S:4, 2009

Patır, S., Yıldız, M.S., **İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi İşletme bölümü Öğrencilerinin Sayısal Derslerdeki Başarısızlık Nedenleri ve Çözüm Önerileri**, İİBF Dergisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, C:13, S:1, 2008

Peiperl, M. ve Baruch, Y., **Models Of Careers: Back To Square Zero, Orgnizational Dynamics**, Vol. 25, Num. 4, 1997

Peker, Ö., ve Aytürk, N., **Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2002

Rowland, K. M. ve Ferris, G. R., **Personel Management**, Allyn And Bacon, Boston, 1982

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Basın Yayın, 3. Baskı, İstanbul, 1998

Seçer, B., ve Çınar, E., **Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri**, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, C: 18, S: 2, 2011

Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akabay, A., **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2007

Taşçıoğlu, C., **Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Teori ve Bir Araştırma**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006

Telimen, O., **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, No: 292/519, 1978

Thite, M., **Help Us But Help Yourself: The Pradox of Contemporary Career Management**, **Career Development International**, Vol. 6, Num. 16, 2001

Türkkahraman, M., ve Şahin, K., **Kadın ve Kariyer**, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C: 2, S:1, 2010

Türkoğlu, F., **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, 1. Baskı, Sabah Yay., 2000

Uygur, A., **Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlaması: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1998

Ünver, Y., **İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerleme Sistemleri**, Ankara, 2005

Yapraklı, Ş. ve Yılmaz, K. M., **Satış Gücü Motivasyonu-İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama**, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 9.Cilt, 3.Sayı, 2004

Yıldız, B., Ateş, H., Yıldız, H., **Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algularını Açıklayabilir Mi: Ampirik Bir Araştırma**, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, 2012

Walker, J. W., **Human Resources Planning**, McGraw Hill Inc., USA, 1980

### **İNTERNET KAYNAKLARI**

<http://ahmetapan.blogcu.com/yeni-kamu-isletimi-ve-performans-yonetimi-3/4670637>,  
25.02.2015

[http://acikarsiv.ankara.edu.tr/mwginternal/de5fs23hu73ds/progress?id=ZazCGbvGG1tLb\\_19WKavPuuavuH96PpY6VRKyqKYxPc](http://acikarsiv.ankara.edu.tr/mwginternal/de5fs23hu73ds/progress?id=ZazCGbvGG1tLb_19WKavPuuavuH96PpY6VRKyqKYxPc), 10.03.2015

[http://www.aktueldeniz.com/taner\\_kizkapan/kamu\\_calisanlarini\\_motive\\_etmede\\_organisel\\_destegin\\_rolu](http://www.aktueldeniz.com/taner_kizkapan/kamu_calisanlarini_motive_etmede_organisel_destegin_rolu), 27.02.2015

[http://arelsem.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cagimizda\\_kariyer\\_yonetimi\\_ve\\_planlanmasi](http://arelsem.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cagimizda_kariyer_yonetimi_ve_planlanmasi), 05.03.2015

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/omuefd/article/view/5000035687/500003460>, 03.03.2015

<http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=149&cilt=5&sayi=2&yil=2003>, 05.03.2015

<http://www.iskur.gov.tr/KurumsalBilgi/Kurum/Tarihce.aspx>, 13.03.2015

[http://www.istatistikanaliz.com/guvenilirlik\\_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/guvenilirlik_analizi.asp), 17.06.2015

[http://www.istatistikanaliz.com/ki-kare\\_analiz\\_testi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/ki-kare_analiz_testi.asp), 17.06.2015

[http://kutuphane.ksu.edu.tr/mwginernal/de5fs23hu73ds/progress?id=RxIgSQZkAnK2vRzQy\\_MGU1OU661IPxdOV59eb99utw0](http://kutuphane.ksu.edu.tr/mwginernal/de5fs23hu73ds/progress?id=RxIgSQZkAnK2vRzQy_MGU1OU661IPxdOV59eb99utw0), 10.03.2015

[http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00806/Muharrem\\_Bulbul\\_Tez.pdf](http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00806/Muharrem_Bulbul_Tez.pdf), 10.03.2015

[http://www.mud.org.tr/uploads/yuklemeler/5\\_zekaiozturk.pdf](http://www.mud.org.tr/uploads/yuklemeler/5_zekaiozturk.pdf), 05.03.2015

<http://performansdegerlendirme.com/performans-yonetimi>, 05.03.2015

## EK

### ANKET FORMU

Bu anket *Kariyer Planlamasının İşgörenlerde Performans ve İş Motivasyonuna Etkileri: TRB1 Bölgesi İŞKUR Müdürlüklerinde Bir Araştırma* başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında Yrd. Doç. Dr. Mehmet GÜVEN danışmanlığında hazırlanmış olup sadece bilimsel bir çalışmanın veri tabanını oluşturmaktadır. İlginize teşekkür ederiz.

1.Cinsiyetiniz

Bay  Bayan

2.Eğitim seviyeniz

İlköğretim  Lise  Lisans  Lisansüstü

3.Yaşınız

25 ve altı  26-35  36-45  46-55  55 ve üstü

4.Medeni durumunuz

Evli  Bekâr  Diğer

5.Bu kurumda ne kadar süredir çalışıyorsunuz

0-1 yıl  2-5 yıl  6-9 yıl  10-15 yıl  15 yıl ve üzeri

6.Kurumunuzdaki göreviniz/ünvanınız

Memur  Şef  Şube Müdürü  Müdür  Diğer

7.Kamu sektörünü seçme nedeniniz?

İş güvencesi  Sosyal imkanlar  İş yoğunluğunun az olması

Beklentilerimin az olması  Kariyer planıma uygun olması

Aşağıdaki sorularda size uygun olan tercihi işaretleyiniz.

1.Tamamen Katılıyorum

2.Katılıyorum

3.Fikrim Yok

4.Katılmıyorum

5.Tamamen Katılmıyorum

<b>KURUMSAL KARIYER PLANLAMASINA İLİŞKİN SORULAR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8-Kurum içerisindeki terfi olanakları açık, net olarak bilinmektedir ve objektif bir terfi politikası uygulanmaktadır					
9-Mesleki gelişim etkinliklerinde çalışanların fikri alınmıyor					
10-Kariyer planlamasında çalışanların fikirleri alınmıyor					
11-Göreve yeni başlayanlar için yükselme aşamaları belirgin değildir					
12-Kurumumuz yeteneklerimi sunma fırsatı vermiyor					
13-Örgüt içi eğitim ve seminer programları yeterince düzenleniyor					
14-Kurum içerisindeki açık pozisyonlar düzenli olarak duyurulmamakta ve bu pozisyonlar için uygun çalışanlar belirlenmemektedir					
15-Kurumumuzda düzenli aralıklarla terfi imkanı sağlanmamaktadır					
<b>BİREYSEL KARIYER PLANLAMASINA İLİŞKİN SORULAR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16-Kariyer planlaması yapmak, kamu çalışanları için oldukça zordur					
17-Şu anda olmak istediğim kariyere sahibim					
18-Kendi yeteneklerimi, ilgi odaklarımı, zayıf ve güçlü yönlerimi biliyorum					
19-Kişisel kariyer planım yok					
20-Kariyer planımı gerçekleştirmeye yönelik kurumsal eğitimler yetersizdir					
21-İşimle ilgili mevzuat ve teknik bilgi açısından yenilikleri takip ederim					
<b>KARIYER PLANLAMASI-MOTİVASYON İLİŞKİSİNE DAİR SORULAR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
22-Açık ve adil terfi sistemi iş motivasyonumu etkilemez					
23-Kariyer planlama, çalıştığım kurumda terfi edeceğim ve yükseleceğim pozisyonları bilmemi sağlayarak, motivasyonumu ve iş verimliliğimi arttırmaktadır					
24-Çalıştığım kurumda uygulanan kariyer planlama; saygınlık, statü, güç, prestij, tanınma ve başarılı olma gibi ihtiyaçları karşılayarak motivasyonumu arttırmaktadır					
25-Kurumsal kariyer planı iş motivasyonumu etkilemez					
26-Kurum dışından yapılan yönetici atamaları iş motivasyonumu olumsuz etkilemektedir					
<b>KARIYER PLANLAMASI-PERFORMANS İLİŞKİSİNE DAİR SORULAR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
27-Kişisel kariyer planı yapma performansımı olumlu etkiler					
28-Kurumumuzda performansa değer verilmiyor					
29-Kurumsal kariyer planı performansımı direkt etkileyen bir unsur değildir					
30-Açık ve adil terfi sistemi performansımı olumlu etkiler					
31-Kurumumuzda etkin performans terfiyi kolaylaştırıyor					
32-Kurumsal kariyer planı performansımı etkilemez					

## ÖZGEÇMİŞ

Uğur ÇOBAN, 25.12.1983 tarihinde Bingöl'de doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Bingöl'de tamamladı. 2000 yılında İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü'nde başladığı lisans eğitimini 2004 yılında tamamladı. 2005-2008 yılları arasında İstanbul Boğaziçi Elektrik Dağıtım A.Ş.'de raportör, 2008-2009 yılları arasında Yedisu Tapu Sicil Müdürlüğü'nde Sicil Memuru olarak çalıştı. 2009 yılından beri Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü Bingöl Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü'nde çalışmaktadır.