

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**MOTİVASYON UNSURU OLARAK KARIYER YÖNETİMİ VE  
RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA BİR UYGULAMA  
(ESENLER ÖRNEĞİ)**  
( Yüksek Lisans Tezi )

Hazırlayan: **Metin DELİPOYRAZ**

İSTANBUL, 2009

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**MOTİVASYON UNSURU OLARAK KARIYER YÖNETİMİ VE  
RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA BİR UYGULAMA  
(ESENLER ÖRNEĞİ)**  
( Yüksek Lisans Tezi )

Hazırlayan;  
**Metin DELİPOYRAZ**  
**060712027**

Danışman;  
Doç. Dr. Şebnem ARIKBOĞA

İSTANBUL, 2009

## YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim.

06.11.2008

( İmza )  
Metin DELİPOYRAZ

**T.C.**  
**BEYKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI**

Enstitümüz **İşletme Yönetimi** Anabilim Dalı **Eğitim Yönetimi ve Denetimi** bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden **060712027** numaralı Metin DELİPOYRAZ'a “*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*”nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği “**MOTİVASYON UNSURU OLARAK KARIYER YÖNETİMİ VE RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA BİR UYGULAMA (ESENLER ÖRNEĞİ)**” başlıklı tezini, Yönetim kurulumuzun ..... tarih ve ..... sayılı toplantısında seçilen ve Fakülte binasında toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin ( c ) bendi gereğince ( .....) dakika süre ile aday tarafından takdim edilmiş ve sonuçta adayın tezi hakkında **Oybirliği/Oy Çokluğu** ile **Kabul/Red** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir...../...../.....(Tarih)

**JÜRİ ÜYELERİ**

Danışman  
Doç. Dr. Şebnem ARIKBOĞA

Üye

.....

Üye

.....

# MOTİVASYON UNSURU OLARAK KARIYER YÖNETİMİ VE RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA BİR UYGULAMA

**Tezi Hazırlayan: Metin DELİPOYRAZ**

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı; Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin “kariyer yönetimi” ve “kariyer geliştirme” ye yönelik algılarını, “motivasyon”, “bireysel kariyer planlama”, “bireysel kariyer geliştirme” düzeylerini saptamak, bu kavramların birbirleri ile ilişkilerini ortaya koyarak, eğitim kurumlarında örgütsel performansı artırmanın yollarını ortaya koymaktır. Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formları İstanbul ili Esenler ilçesindeki resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilere uygulanmış ve 763 anket formu geçerli sayılmıştır. Veriler istatistiksel paket programında değerlendirilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde frekans, aritmetik ortalama, yüzde, bağımsız grup t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Şu sonuçlara ulaşılmıştır: katılımcıların motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu bununla birlikte katılımcılar emeklerinin karşılığını alamadıklarını düşünmektedirler. Katılımcılar kendilerini meslekleri alanında geliştirmeye önem vermekle birlikte kurumun sağladığı gelişim imkânları yetersiz bulmaktadırlar. Öğretmen ve yöneticiler hak ettikleri statüye ulaşamayacaklarına, performanslarını artırarak kariyer gelişimi sağlayamayacaklarına, ödül ve meslekte ilerlemenin adaletli olmadığına; iltimas olduğuna inanmaktadırlar. Çalışanlar Milli Eğitim Bakanlığı'nın kariyer yönetimini uygulamalarını olumsuz olarak algılamışlar. Motivasyon unsuru olarak kariyer yönetimi resmi ilköğretim okullarında etkili kullanılamamaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı kariyer yönetimi uygulamaları ilköğretim okulunda çalışan öğretmen ve yöneticileri motive etmemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer, Motivasyon, Kariyer Yönetimi, Kariyer Geliştirme, Bireysel Kariyer Planlama

# **CAREER MANAGEMENT AS A PHENOMENON OF MOTIVATION AND AN APPLICATION AT LOCAL PRIMARY SCHOOLS**

**Metin DELİPOYRAZ**

## **Abstract**

The aim of this research is: to determine the degree of motivation, career management and career development of teachers and directors working as MEB's employees and their point of view through individual career planning and development, this research reveals the relationship of these phenomenons to increase the performance of the teachers and the directors in MEB. Questionnaires, applied to the staff in Esenler Education Zone, are used as a means of research. 763 questionnaire forms are valid throughout the study. Frequency, arithmetic average percentage, free group T test and one painted variance analysis are the means of research to evaluate the data. At the end of the research: the motivation of the employees are high, on the other hand they think that they don't get enough concerning their efforts and the facilities of MEB aren't enough to supply chances of development for them. The teacher and the directors think that they won't be able to reach the statue they deserve. They think there is no equality but too much favoritism in their foundation. Their perspective of career management in MEB is quite negative. The application of career management as a phenomenon of motivation isn't effective at local primary education schools.

**Key Words:** Career, Motivation, Career Management, Career Development, Individual Career Planning



## İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler ( Abstract )	
Tablolar Listesi	V
Şekiller Listesi	VII
Kısaltmalar	VIII
<b>Giriş</b>	<b>1</b>

### I. BÖLÜM

#### KARİYER VE KARİYER İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

<b>1. KARİYER KAVRAMININ GELİŞİMİ TANIMI, ÖNEMİ VE KAPSAMI</b>	<b>5</b>
1.1. Kariyer Seçimi ve Kariyer Değerleri	9
1.1.1. Kariyer Seçimi İle İlgili Temel Görüşler	9
1.1.2. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler	11
1.1.2.1. Çevresel Faktörler	12
1.1.2.2. Kişisel Faktörler	12
1.1.3. Kişilik ve Kariyer Seçimi	13
1.1.4. Kariyer Değerleri	15
1.2. Kariyer Dönemi Sorunları	20
1.2.1. Kariyer Başlangıcı Döneminde Karşılaşılan Sorunları	21
1.2.2. Kariyer Ortası Döneminde Karşılaşılan Sorunlar	22
1.2.3. Kariyer Sonunda karşılaşılan Sorunlar	24
1.3. Kariyer Kalıpları	25
1.4. Yeni Kariyer Yaklaşımları	27
<b>2. KARİYER YÖNETİMİ</b>	<b>30</b>
2.1. Örgütlerde Kariyer Yönetiminin Gelişimi Ve Gelişimindeki Etmenler	30
2.2. Kariyer Yönetimi Kavramı	32
2.3. Kariyer Yönetiminin Önemi	34
2.4. Kariyer Yönetiminin Yararları	36
2.5. Kariyer Yönetimi Süreci	37



2.5.1 Örgütsel Kariyer Yönetimi	37
2.5.1.1. İnsan Kaynakları Tedarik Ve Seçimi	39
2.5.1.2. Eğitim Ve Geliştirme	40
2.5.1.3. Terfi	41
2.5.1.4. Transfer ve Yer Değiştirme	43
2.5.1.5. Örgütsel Yedekleme	44
2.5.1.6. Bireyi Örgütten Ayırmak	45
2.5.2. Bireysel Kariyer Yönetimi	46
<b>3. KARİYER PLANLAMA</b>	<b>48</b>
3.1. Bireysel Kariyer Planlama	48
3.2. Bireyin Kariyer Planına Örgütün Etkisi	51
3.3. Kariyer Yolları	52
<b>4. KARİYER GELİŞTİRME</b>	<b>54</b>
4.1. Kariyer Geliştirmenin Kavramsal Çerçevesi	54
4.2. Kariyer Geliştirmenin Örgüt ve Birey Açısından Önemi	56
4.3. Kariyer Geliştirme Sistemi	58
4.4. Örgütlerde Kariyer Geliştirme Araçları	59

## **II. BÖLÜM**

### **MOTİVASYON**

<b>1. MOTİVASYON KAVRAMI</b>	<b>62</b>
<b>2. MOTİVASYON KURAMLARI</b>	<b>64</b>
2.1. Kapsam Kuramları	65
2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	66
2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	69
2.1.3. Alderfer'in Erg Kuramı	70
2.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı	70
2.2. Süreç Kuramları	71
2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı	72
2.2.2. İşlevsel Pekiştirme Kuramı	73

2.2.3. Adams'ın Hakkaniyet Kuramı	74
2.2.4. Locke'ın Amaç Kuramı	75
<b>3. ÇALIŞAN MOTİVASYONU ETKİLEYEN UNSURLAR</b>	<b>76</b>
3.1. Ekonomik Unsurlar	76
3.2. Psiko-Sosyal Unsurlar	77
3.2.1. Bağımsız Çalışma	78
3.2.2. Değer ve Statü	79
3.2.3. Gelişme ve Başarı	80
3.2.4. Sosyal Katılma	81
3.2.5. Öneri Sistemi	81
3.2.6. Sosyal Uğraşlar	82
3.2.7. Çevreye Uyum	83
3.3. Yönetimsel Unsurlar	84
3.3.1. Amaç Birliği	84
3.3.2. Yetki Ve Sorumluluk Dengesi	85
3.3.3. Eğitim Ve Yükselme	85
3.3.4. Kararlara Katılma	86
3.3.5. İletişim	87
3.3.6. Özel Hayata Saygı	88

### **III. BÖLÜM**

#### **MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINDA KARIYER YÖNETİMİ VE RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA BİR UYGULAMA**

<b>1. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NDA KARIYER YÖNETİMİ</b>	<b>89</b>
1.1. Eğitim Ve Geliştirme:Hizmetiçi Eğitim	93
1.2. Değerlendirme	94
1.3. İlerleme Ve Yükselme	95
1.3.1. Kademe İlerlemesi	96
1.3.2. Derece Yükselmesi	97
1.3.3. Kariyer Basamaklarında Yükselme	97

<b>2. UYGULAMA</b>	<b>99</b>
2.1. Araştırmanın Amacı	100
2.2. Araştırmanın Önemi	100
2.3. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları	101
2.4. Tanımlar	101
2.5. Araştırmanın Yöntemi ve Hipotezleri	102
2.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	102
2.7. Veri toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması	103
<b>3. BULGULAR</b>	<b>103</b>
3.1. Güvenilirlik Analizleri	104
3.2. Araştırma Örneğine İlişkin Demografik Bulgular	104
3.3. Bireysel Kariyer Planlamaya İlişkin Bulgular	114
3.4. Motivasyon İle İlgili Bulgular	115
3.5. Kariyer Geliştirmeye Yönelik Bulgular	116
3.6. Örgütsel Kariyer Yönetiminin Algılanması İle İlgili Bulgular	117
3.7. Araştırmanın Soruları ve Hipotezine İlişkin Analizler	118
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	<b>136</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>141</b>
<b>EKLER</b>	
EK-1 Tukey Tablosu	
EK-2 Tukey Tablosu	
EK-3 Tukey Tablosu	
EK-4 Tukey Tablosu	
EK-5 Tukey Tablosu	
EK-6 İstanbul Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğünün Anket Onay Yazısı	
EK-7 Valilik Makamının Anket Oluru	
EK-8 Beykent Üniversitesi Personel Daire Başkanlığının İl Milli Eğitim Müdürlüğüne Anket Uygulaması Hakkındaki Yazısı	
EK-9 Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün Rektörlük Makamına Anket Uygulaması Hakkındaki Yazısı	
EK-10 Çalışma Evreninde Yer Alan ve Anket Çalışması Yapılan Okulların listesi	
EK-10 Kariyer Motivasyon Anketi	
EK-11 Özgeçmiş	

## TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo No.</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1: Holland'ın Kişilik-Kariyer İlişkileri Modeli	14
Tablo 2. Geleneksel Kariyer İle Sınırsız Kariyerin Karşılaştırılması	28
Tablo 3: Kariyer Yönetim Konuları	39
Tablo 4: Genel Değerler	49
Tablo 5: Çalışma Değerleri	49
Tablo6: İşe Yönelik Sonuçlar	50
Tablo 7: Çalışma İlgi Ve Tutumları	50
Tablo 8: Herzberg'e Göre Hijyen Ve Motive Edici Faktörler	69
Tablo 9: Sicil Amirleri	94
Tablo 10:Giriş Ve Yükselme Dereceleri	96
Tablo 11: Likert Soruları İçin Güvenilirlik Analizi Tablosu	104
Tablo 12: Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	105
Tablo 13: Ankete Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımları	106
Tablo 14:Ankete Katılanların Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları	107
Tablo 15:Ankete Katılanların Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımları	108
Tablo 16: Ankete Katılanların Görevlerine Göre Dağılımları	109
Tablo 17: Ankete Katılanların Buldukları Mevkide Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	110
Tablo 18: Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	111
Tablo 19: Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	112
Tablo 20: Ankete Katılanların Öğretmenlik Mesleğini Tercih Etme Şekline Göre Dağılımları	113
Tablo 21: Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler	114
Tablo 22: Motivasyon Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler	115
Tablo 23: Bireysel Kariyer Geliştirme Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler	116
Tablo 24: Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler	117
Tablo 25: Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler	117
Tablo 26: Kariyer, Motivasyon Ve Alt Boyutları İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Bağımsız Grup T-Testi	119

Tablo 27: Kariyer, Motivasyon Ve Alt Boyutları İle Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi	120
Tablo 28: Kariyer, Motivasyon Ve Alt Boyutları İle Mesleki Kıdem Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi	122
Tablo 29: Kariyer, Motivasyon Ve Alt Boyutları İle Yöneticilik Kıdemi Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analiz	124
Tablo 30: Kariyer, Motivasyon Ve Alt Boyutları İle Görev Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi	125
Tablo 31: Kariyer, Motivasyon Ve Alt Boyutları İle Mevkideki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi	129
Tablo 32 Kariyer, Motivasyon Ve Alt Boyutları İle Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi	131
Tablo 33: Kariyer, Motivasyon Ve Alt Boyutları İle Eğitim Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi	132
Tablo 34: Kariyer, Motivasyon Ve Alt Boyutları İle Tercih Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi	133
Tablo 35: Alt Boyutlar Arasındaki İlişkinin Araştırılması İçin Korelasyon Analizi	135

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No.</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1: Kariyer Değerleri	17
Şekil 2: Kariyer Aşamaları Modeli	23
Şekil 3: Kariyer Yönetim Uygulamaları	34
Şekil 4: Bireyin Örgütteki Hareketliliği	43
Şekil 5: Kariyer Planlama Ve Geliştirme Modeli	52
Şekil 6: Kariyer Geliştirme Sistemi	58
Şekil 7: Motivasyon Süreci	63
Şekil 8: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi	67
Şekil 9: Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Şeması	92
Şekil 10: Öğretmenlik Kariyer Basamakları	98

## GRAFİKLER LİSTESİ

<u>Grafik no</u>	<u>Sayfa</u>
Grafik 1: Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	105
Grafik 2: Ankete Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımları	106
Grafik 3: Ankete Katılanların Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları	107
Grafik 4: Ankete Katılanların Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımları	108
Grafik 5: Ankete Katılanların Görevlerine Göre Dağılımları	109
Grafik 6: Katılımcıların Buldukları Mevkide Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	110
Grafik 7: Ankete Katılanların Medeni Durumuna Göre Dağılımları	111
Grafik 8: Ankete Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları	112
Grafik 9: Ankete Katılanların Öğretmenlik Mesleğini Tercih Etme Şekline Göre Dağılımları	113

## KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.k.	Adı Geçen Kitap
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.t.	Adı Geçen Tebliğ
bkz	Bakınız
C.	Cilt
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
ÖSYM	Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
S.	Sayı
s.	Sayfa
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
vb.	ve benzeri
v.d.	ve diğerleri
YÖK	Yükseköğretim Kurulu
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı

## GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin yeni teknoloji ve bilgiyi kullanmaları çok kolaylaşmıştır. Bununla birlikte küreselleşmenin bir sonucu olarak örgütler arasındaki rekabet çok şiddetlenmiştir. Bu sert rekabet ortamında örgütleri diğer örgütlerden üstün kılan, fark yaratan ve stratejik üstünlük sağlayan en önemli unsur “insan kaynağı” olarak ortaya çıkmaktadır.

Nitelikli mal ve hizmet üretimi, hiç kuşku yok ki nitelikli insan gücüyle sağlanır. Günümüzün gelişen her türlü teknolojik araçlarını kullanan da insandır. Bir mal ya da hizmet üretimi için insan unsuruna gereksinim vardır. İnsanlar fiziksel ya da düşünsel emeğini ortaya koyarak çalıştığı örgütü amacına ulaştırmaya çalışır. Örgütün performans ve verimliliğinde bu kadar etkin olan, rekabette başlıca unsur olan insan kaynağı günümüzde örgütler için en önemli kaynak durumundadır.

Yöneticiler örgütte makine, teçhizat, ham madde v.b. kaynaklara kolayca hükmedebilmekte; ancak insan kaynağına hükmetmek o kadar kolay olmamaktadır. İnsan duyguları olan, karmaşık ve özgün bir varlıktır. Bir işi yapması için istemesi gerekmektedir. Bu da karşımıza motivasyon konusunu çıkarmaktadır.

Motivasyon konusu genel olarak bireylerin beklenti ve gereksinimlerini, amaçlarını, davranışlarını kapsamaktadır. Motivasyon bireydeki içsel enerjinin belirli hedeflere yönlendirilmesi için hareketlendirilmesi, aktive edilmesidir şeklinde tanımlanabilir. Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı meydana getirerek bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak da bir başka tanım yapılabilir.

Günümüzde çalışanların beklenti ve amaçları çok değişmiş, artık çalışanlar alışlagelmiş metotlarla motive olmamaktadırlar. Yapılan birçok araştırma da bu hipotezi destekler nitelikte sonuçlar vermişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanları motive eden faktörler arasında üst sıralarda “yükselme olanakları” gelmektedir. Bu da “kariyer yönetimi”nin yükselen bir değer olarak örgütlerde yerini almasını sağlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi sisteminin alt sistemi olan kariyer yönetimi ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Kariyer yönetimi bireyin işe başvurduğu andan itibaren işe giriş, transfer, terfi, iş değiştirimi, emekli olma, iş rotasyonu, ücret



belirleme, performans değerlendirme, emekli olma gibi süreçleri içeren; bir tarafta örgüt diğer tarafta işgörenler olmak üzere karşılıklı fayda sağlamak üzere yer aldıkları iki yönlü bir süreçtir. Bir başka tanım ise şöyledir: örgüt çalışanlarının örgütsel ihtiyaçların ve bireysel performansın, potansiyelin ve tercihlerinin değerlendirilmesi doğrultusunda yükseltilmesinin, ilerlemesinin planlanması ve biçimlendirilmesi sürecidir. Bir diğer tanıma göre ise; kariyer yönetimi örgütün ihtiyaçları ile kişilerin ihtiyaçlarının göz önüne alarak değerlendirmeye tabi tutan ve bu ihtiyaçları örgütün sistemi ile bütünleştiren bir süreçtir.

Örgütlerde kariyer yönetimi uygulamaları ile örgüt çalışan üzerinde odaklaşan bazı kararlar alarak onların kariyer yönetimini üstlenir ve yeni kariyer planları yapmalarına yardımcı olur. Örgütsel kariyer kararları şunlardır: terfi, transfer ve yer değiştirme, işten çıkarma, emeklilik, örgütsel yedekleme, işe alım, uyum programları ve yönetici geliştirmedir.

Örgütlerde kariyer yönetiminin temel amacı; bir taraftan örgütün verimlilik ve etkinliğini artırmak, diğer taraftan çalışanların gelişim ve ilerlemelerini sağlayarak gelecekte ihtiyaç duyacağı vasıflı işgücünü yaratmaktır. Bununla birlikte kariyer yönetimi “motive etme”, personel bulma, seçme eğitime ve geliştirme, rehberlik etme de önemli ve etkili bir yönetsel uygulamadır. Örgüt aynı zamanda kariyer yönetimi ile çalışanların bireysel kariyer planlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olur.

“Bireysel kariyer planlama” bireyin kendisini ve içinde bulunduğu çevreyi değerlendirerek, iş yaşamı ile ilgili hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşacak faaliyetleri planlaması şeklinde tanımlanabilir. Birey kariyer planlarını gerçekleştirirken kendini geliştirme ihtiyacı duyar bu da “kariyer geliştirme” den başka bir şey değildir. Örgüt tarafından çalışanların mesleki gelişimlerinin sağlanması için araç ve yöntemler “örgütsel kariyer geliştirme” olarak tanımlanır. Bireylerin belli bir yükselme hedefine ulaşmak için belli bir plan doğrultusunda yaptığı geliştirici faaliyetler ise “bireysel kariyer geliştirme” olarak tanımlanır.

Bu araştırmanın amacı; Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı resmi ilköğretim okullarında çalışanların “ kariyer yönetimi” ve “kariyer geliştirme” ye yönelik algılarını, “bireysel kariyer geliştirme”, “motivasyon” ve “bireysel kariyer planlama”, düzeylerini saptamak, bu kavramların birbiri ile aralarındaki ilişkiyi

ortaya koyarak, eğitim kurumlarında insan kaynağından daha verimli yararlanmanın, örgütsel performansı artırmanın yollarını ortaya koymaktır.

Konu ve amaca uygunluğu bakımından araştırmada “anket” yöntemi kullanılmıştır. Araştırma için evren olarak İstanbul ili Esenler ilçesindeki resmi ilköğretim okulları seçilmiştir. Örnekleme olarak ise araştırmaya katılan 763 kişi belirlenmiştir. Araştırmaya katılan deneklerden kişisel bilgiler hariç diğer soruları 5’li likert ölçeğine uygun olarak cevaplandırmaları istenmiştir. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 13.0 İstatistik paket programından yararlanılmıştır. Araştırma sorularını ve hipotezi test etmek amacı ile frekans, yüzde, aritmetik ortalama, bağımsız grup t testi ve tek yönlü varyans analiz(ANOVA) kullanılmıştır.

Bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümün başlangıcında kariyer ve kariyer ile ilgili kavramlar açıklanmış. Devamında “kariyer yönetimi”, “kariyer planlaması” ve “kariyer geliştirme” kavramları ve bu kavramların alt kavramlarına değinilmiştir. İkinci bölümde ise “motivasyon” kavramı, motivasyon kuramları açıklanarak, çalışan motivasyonunu etkileyen unsurlar ile bölüm sonlandırılmıştır.

Araştırmamızın üçüncü bölümünün başlangıcında Milli Eğitim Bakanlığı Kariyer Yönetimi açıklanmıştır. Daha sonra araştırma uygulamasına geçilmiştir. 763 adet anket formundan elde edilen verilere göre; katılımcıların motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu bununla birlikte emeklerinin karşılığını alamadıklarını düşünmektedirler. Katılımcılar kendilerini meslekleri alanında geliştirmeye önem vermekle birlikte kurumun sağladığı gelişim imkânlarını yetersiz bulmaktadırlar. Öğretmen ve yöneticiler hak ettikleri statüye ulaşamayacaklarına, performanslarını artırarak kariyer gelişimi sağlayamayacaklarına, ödül ve meslekte ilerlemenin adaletli olmadığına ahabap çavuş ilişkisine dayandığına inanmaktadırlar. Çalışanlar Milli Eğitim Bakanlığı’nın kariyer yönetimini uygulamalarını olumsuz olarak algılamışlar. Milli Eğitim Bakanlığı kariyer yönetimi uygulamaları ilköğretim okulunda çalışan öğretmen ve yöneticileri motive etmemektedir.

## I. BÖLÜM

### KARİYER VE KARİYER İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Çalışma iş ve çalışma yaşamı kavramları insanlık tarihi kadar eskidir. Bu kavramlar ilk insandan günümüze kadar hep çok önemli olmuşlardır.

Günümüzde çalışmaya bakış açısı, kullanılan teknoloji, çalışmadan beklentiler çok değişmiştir; bununla birlikte bir iş ve meslek sahibi olup; ekonomik, psikolojik ve sosyal açıdan çıkar sağlamak her zaman önemini korumuştur. Bu konuda Freud; bir konuşmasında ruh sağlığının temeli olarak “sevme ve çalışma”yı göstermiştir<sup>1</sup>.

Çalışma kavramı insanın bedensel veya zihinsel olarak herhangi bir yönde emek vermesi ve bundan ekonomik, psikolojik, sosyal ve kültürel rolleri açısından doyum sağlaması durumudur<sup>2</sup>. Çalışma işgörenlerin her türlü faaliyetleridir.

Çalışma kavramı ekonomik, psikolojik, sosyolojik açılardan değişik anlamlara gelmektedir. Ekonomik açıdan kişinin yaşamını devam ettirebilmesi için gelir elde etmesidir. Bu şekilde kişi yaşamın devamını sağlar. Psikolojik açıdan kişi ile görevi arasındaki ilişkidir. İşgören kişiliği ile yapılan iş arasında uyum varsa doyum sağlanmaktadır; kişi mutlu olmaktadır. Sosyolojik açıdan çalışma kavramı, insanın bir iş ortaya koyabilmesi için diğer bireylerle etkileşimi ve hiyerarşik bir düzen içinde belli bir statüye ulaşmasıdır<sup>3</sup>. Sosyolojik açıdan kişinin çalıştığı grupla ilişkisi anlatılmak istenmektedir<sup>4</sup>.

İş kavramı; yaşamı sürdürmek, ekonomik gelir elde etmek, başkaları için yararlı olmak, gibi amaçlarla kişinin zihinsel ve bedensel yeteneklerini çalışma yaşamının gerektirdiği doğrultuda kullanarak gerçekleştirilen üretim faaliyetidir<sup>5</sup>. İş, çalışanın yerine getirmesi gereken görevler bütünü olarak da tanımlanabilir.

---

<sup>1</sup> Onur, B., Gelişim Psikolojisi, Ankara, 1986, s. 47.

<sup>2</sup> Alder, A., Bireysel Psikoloji (Çev. H. Özgü), İstanbul, 2000, s.47.

<sup>3</sup> Aytaç, S., Çalışma Yaşamında Kariyer, İstanbul, 2005, s.14.

<sup>4</sup> Tredgold R.F., Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişiler Arası İlişkiler, (Çev. C. Akyan), 1992, ss.95-105.

<sup>5</sup> Fındıkçı, İ., Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme, İstanbul, 1996, s. 50.

Çalışma ve iş kavramları birbirine çok yakın kavramlardır. Çoğu durumda birbirlerinin yerine kullanılır. Bu iki kavramın ortak noktaları şunlardır<sup>6</sup>.

- Bir faaliyet içerirler
- Sosyal boyutları vardır.
- Belli bir amaca yöneliktirler.
- Amaç üretimdir. Bu mal ya da hizmet olabilir.
- Bir zahmet, istenmeyen bir şey değil. Sosyal psikolojik doyum sağlarlar.
- Bireysel ve toplumsal ihtiyaçların giderilmesini sağlarlar.
- Maddi ve manevi kazanç sağlarlar.

Çalışma yaşamı kavramı ise bireyin çalışması sırasında geçen zamanı ifade etmektedir. Çalışma yaşamı veya çalışma hayatı, bireyin yetişkin olup kendisine ve başkalarına fayda sağlayacak üretimi yapması ile başlar. Üretim faaliyetlerinden ayrılması ile biter. Çoğu durumda bu emeklilik olur. Çalışma yaşamında kullanılan kariyer kavramını detaylı olarak incelemek yararlı olacaktır.

## **1. KARIYER KAVRAMININ GELİŞİMİ, TANIMI, ÖNEMİ VE KAPSAMI**

Kariyer kavramı on altıncı yüzyıldan itibaren keşfedilmiş olmasına rağmen, elli yıldır bilimsel olarak ele alınmaktadır. Günümüzde hem birey hem de örgüt için çok önemli hale gelen kariyer kavramı daha çok seçilen bir iş alanında ilerlemek anlamına gelmektedir. Kariyerin kariyer boyutları dediğimiz objektif ve sübjektif olmak üzere iki yönü vardır.

Kariyer kavramı modern kamu hizmetinin gelişmeye başladığı on altıncı yüzyıldan itibaren kullanılmaktadır. Bu kavramın anlamı günümüze kadar değişerek ve gelişerek gelmiştir. Bununla birlikte kariyer olgusunun bilimsel olarak ele alınması çok eskiye dayanmamaktadır. Kariyer kavramı bilimsel hayatta ilk olarak Anna Reo'nun 1956 yılında yazmış olduğu "Meslekler Psikolojisi" adlı eserinde kullanılmıştır. Devamında Donald E. Supper' in yazmış olduğu "Kariyer Psikolojisi", 1963 yılında Tredeman ve Ohara'nın "kariyer gelişimi seçimi ve uyarlaması ile

---

<sup>6</sup> Aytaç, a.g.k., s.3.

bireysel kariyer gelişim teorisi” ve ilave olarak 1966 yılında John Holland’ın yazmış olduğu ”Meslek Tercih Teorisi” kariyer konusunu tartışılır hale getirmiştir.<sup>7</sup>

1970 yıllardan beri kariyer olgusu araştırmacıların daha çok dikkatini çekmiştir; araştırmacılar bu kavram üzerinde daha çok yoğunlaşmışlardır. 1980’lerden sonra oluşan çevresel değişiklikler sebebi ile örgüt yapıları değişmiştir; bunun bir sonucu olarak da kariyer konusu daha önemli hale gelmiştir. Kariyer olgusunun bu gelişiminde özellikle insan psikolojisinin ve örgüt içindeki davranışlarının önem kazanması etkili olmuştur.<sup>8</sup>

Kariyer ile ilgili çalışmalar üç grupta toplanabilir. Bir, eşleştirme süreci olarak kariyer seçimi; meslek ile işgören özelliklerini örtüştürmeye çalışılmıştır. İkinci grup çalışmalar ise “örgütsel kariyer yaklaşımları” olarak ifade edilmektedir; bu dönemde de kişinin örgüt içinde en iyi işe yerleştirilmesi, birey ile örgütün amaçlarının uyumlaştırılması üzerinde durulmuştur. Üçüncü grup çalışmalar ise “yeni kariyer yaklaşımları” olarak isimlendirilen kariyerin sadece bir örgütle sınırlı olmadığı yaklaşımlardır.

Kariyer konusu başlangıçta meslek seçimi çerçevesinde ele alınmış, mesleklerin gerektirdiği özellikler ile kişilerin sahip olduğu özellikleri uygun biçimde eşleştirmek üzerinde durulmuştur.<sup>9</sup> Kariyere bireysel yaklaşımlar olarak adlandırılan bu yaklaşımlarda bireyin örgütlerden bağımsız meslek seçimi incelenmiştir.

Kariyer ile ilgili ikinci grup çalışmalarda ise bireyin örgüt içinde etkin bir şekilde istihdam edilmesi, kariyerin diğer insan kaynakları yönetimi işlevleriyle ilişkisi, birey ile örgütün amaç ve ihtiyaçlarının bütünleştirilmesi üzerinde durulmuştur.<sup>10</sup>

Kariyer ile ilgili üçüncü grup çalışmalar ise yönetim ve organizasyon, insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış alanlarında meydana gelen değişimler ve gelişmeler neticesinde doğmuştur. Geleneksel kariyer anlayışı bitmiş ve/veya azalmış, kariyerin sadece bir örgütle sınırlı olmadığı yeni kariyer yaklaşımları doğmuştur.

---

<sup>7</sup> Aytaç, a.g.k., s.11-12.

<sup>8</sup> Şimşek, Ş.,- vd., Kariyer Yönetimi, 2004, s.5.

<sup>9</sup> Erdoğan N., “Kariyerde Yeni Yaklaşımlar ve İstihdama Etkileri” Mercek, 1999, s.63.

<sup>10</sup> Erdoğan, a.g.m., s.64.

Kariyer olgusunu tarihsel gelişim içinde 16. yüzyıldan günümüze kadar değişerek geliştiği görülmektedir. Gelecekte de kariyerin değişip gelişerek farklı anlamlara geleceğinden şüphe yoktur.

Kariyer kavramı günlük hayatta sık kullanılan kavramlardan biridir. Kariyer ile ilgili birçok tanım yapılmıştır; farklı açılardan tanımlanmıştır. Kariyer; para, saygınlık, başarıma duygusu, daha iyi yaşam biçimi, bireyin önüne çıkan fırsatlar, ödüller ve terfilerdir.<sup>11</sup>

“Kariyer bireyin iş hayatı ile ilgili eylemleri ve bu eylemlere yönelik tutum ve davranışlarını kapsar.”<sup>12</sup> İş hayatı üzerinde birey ve örgütün etkisi vardır. Kariyer bireyin çalışma yaşamı süresince herhangi bir iş alanında ilerleyip deneyim ve beceri kazanmasıdır.<sup>13</sup> Gündelik hayatta kariyer ilerlemek, meslek, çalışma yaşamı, başarı, bireyin iş yaşamı boyunca üslendiği roller ve bu roller ile ilgili deneyimler anlamında kullanılmaktadır.<sup>14</sup>

Geniş anlamda kariyer, çalışma hayatı boyunca üslenilen işler; çalışılan bütün pozisyonlar ile değerler, tutum ve davranışlar ve motivasyon unsurlarından oluşur.<sup>15</sup> Kariyerin objektif ve sübjektif yönü vardır.

Yazarlar kariyeri sınıflandırmaya çalışmışlardır. Birinci olarak düzenli-düzensiz ve yatay-dikey olarak sınıflandırılmıştır. Düzenli kariyer, belli statü zincirlerinden oluşan ve her statü için önceki rollerin gerekli, fakat yetersiz olduğu bir durumu ifade etmektedir. Düzensiz kariyer ise gerek ve yeter şartlar içermez.<sup>16</sup> Dikey kariyer, hiyerarşide yukarı doğru ilerleme, yatay kariyer ise yatay ilerleme anlamındadır.

Küreselleşme, yeni teknolojilerin kullanımı Yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimini derinden etkilemiş; bunun sonucunda kariyer ve kariyere bakış açısı da etkilenmiştir. Yakın zamana kadar ilerleme yükselme anlamına gelen kariyer kavramı artık sadece ilerleme anlamına gelmemektedir. Günümüzde kariyer, işin yeniden yapılandırması yolu ile birey için

---

<sup>11</sup> Özdemir, G., “Kariyer Yönetimi”, Pazarlama Dünyası, Sayı. 77, 1999, s.44.

<sup>12</sup> Erdoğmuş, a.g.m., s.64.

<sup>13</sup> Erdoğmuş, a.g.m., s.64.

<sup>14</sup> Aytaç, a.g.k., s.10.

<sup>15</sup> Aytaç, a.g.k., s.5.

<sup>16</sup> Barley, S.R., Careers, İdentities, And İnstitütions,1989, s.57’den aktaran Erdoğmuş, N., Kariyer Geliştirme, İstanbul, 2003, s.12.

anamlı ve psikolojik olarak bireyi tatmin edici bir süreç anlamına gelmektedir. Günümüzde kariyer, deneyim ve tecrübeyle ilerlemek yerine bilgi kazanma, başka işler ve örgütler için hazır hale gelmektir.

Bilim insanları çalışmayı sadece ekonomik gelir elde etme olarak görmemektedirler. Çalışma hayatı gelir elde edip yaşamın devamını sağlamaktan çok daha fazla anlamlar taşımaktadır; birey için bir mutluluk, doyum ve gelişme kaynağı olarak görülmektedir. Bu nedenden dolayı insanın kariyeri çok önem kazanmıştır.

Bireyin kariyeri, kimliğini, toplumdaki statüsünü belirler. Bireyin toplumda kabulünü kolaylaştırır; toplumda kolay yer bulmasını sağlar. Diğer toplum üyelerinin bireye bakışında, tutum ve davranışlarında bireyin kariyerin önemi büyüktür. Bireyin sahip olduğu kariyer kendi tutum ve davranışlarını da etkiler.

Bireyin kariyeri çalışma hayatına adım atması ile başlar. İnsan çalışma hayatının ilk gününden itibaren bazı gereksinimlerini karşılamak, bazı beklenti ve arzularını tatmin etmek, geleceğe yönelik planlar yaparak hiyerarşik yapıda yükselmek, işinde ilerlemek başarılı olmak ister.<sup>17</sup>

Kariyer iş ile ilgili bir kavram olarak görünmesine karşın bireyin tüm yaşamını içermektedir.<sup>18</sup>

Kariyer iş ile ilgili tecrübeler ile bu tecrübeler sırasında elde edilmiş davranış ve tutumları kapsar. Bu tanımlamadan da anlaşılacağı gibi kariyerin iki yönü vardır; herkesçe görülebilen objektif yönü ve değer ve tutumlardan oluşan subjektif yönü. Kariyerin objektif yönüne dışsal boyutu denir. Subjektif yönüne de içsel boyutu denir.

Birey kişisel kariyer planını yapar, daha sonra da kendi içsel ölçütlerine göre bir değerlendirme yaptığında iyi-kötü, mutluyum, mutsuzum, hoşlandım hoşlanmadım gibi sonuçlara ulaşacaktır.<sup>19</sup> Kariyerin içsel boyutunda kariyer başarısı başka insanlara göre değil o kişinin öz değerleriyle ilişkilendirilir.”bu anlamda kişinin iş ile ilgili şikâyetleri, motivasyonunun yüksek olması, işe gitmemesi veya işten ayrılması, çalışanın işi ile ve kariyer geliştirme ile ilgili subjektif algulamalarına

---

<sup>17</sup> Aytaç, a.g.k., s.13

<sup>18</sup> Gibson, J.,-vd., Managig For Performanse, Newyork, 1983, s.238

<sup>19</sup> Argüden, M., Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması, Ankara Üniversitesi SBE. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998

örnek verilebilir.”<sup>20</sup> Örgütler başarılı kariyer yönetimi için kariyerin sübjektif yönünü ihmal etmemeli.

Kariyerin dışsal boyutu veya objektif yönü, kariyerin herkesçe görülebilen yönüdür. Kariyerin dışsal boyutuna herhangi bir yerde çalışan bir işgörenin gözlenebilir bir gelişme göstererek ücret ve kıdeminin artışı, daha az fiziki güç isteyen bir bölümde çalışmaya başlaması örnek olarak verilebilir.<sup>21</sup>

## **1.1. Kariyer Seçimi Ve Kariyer Değerleri**

İnsan yaşamının en önemli kararlarından bir tanesi de kariyer seçimidir. Bireyin akılcı ve gerçekçi bir şekilde seçtiği kariyer, mutluluk ve doyum kaynağı olurken; akılcılıktan uzak bir şekilde seçilmiş kariyerde bireye mutsuzluk getirir. Nitekim Freud ruhsal anlamda sağlıklı bir kişiyi sağlıksız kişiden ayırt eden en önemli farklardan birinin “çalışma” olduğunu belirtmiştir.

Kariyer seçiminin birey için önemi araştırmacıların da dikkatini çekmiş, araştırmacılar bu konuda kuramlar geliştirmişlerdir.

### **1.1.1. Kariyer Seçimi ile ilgili Temel Görüşler**

Seçme, mevcut seçenekler arasından, istenilir yönleri istenmeyen yönlerinden fazla olana yönelmedir.<sup>22</sup> Kariyer seçimi de bireyin kendisine açık meslekleri, çeşitli yönleri ile değerlendirip, kendi gereksinmelerini de dikkate alarak, istenilir yönleri çok istenmeyen yönleri az olan kariyere yönelmeye karar vermektir.<sup>23</sup>

Seçilen kariyer bireyin yaşamında çok önemli bir yere sahiptir. Kariyer seçimi insan hayatının en önemli kararlarından biridir. Günün sekiz saati, yaşamın üçte biri çalışma yaşamında geçmektedir. Bireyler gelişim dönemlerine göre mesleklere karşı farklı tutum ve davranış içine girerler. Çocukluk döneminde hayal

---

<sup>20</sup> Şimşek, vd., a.g.k. s.16

<sup>21</sup> Argüden, a.g.k.

<sup>22</sup> Tuzcuoğlu, S., “Meslek Seçimi ve Önemi”, M.Ü. SBE Dergisi, İstanbul, 1994, s.265.

<sup>23</sup> Kuzgun, Y., Mesleki Rehberliğin Bireylerin Yetenek ve İlgilerine Uygun Meslekleri Tanımlarına Etkisi, Ankara, 1982, s. 12



kurma, taklit etme şeklinde, ön ergenlik döneminde ilgileri ön plana çıkarken, 17–18 yaşlarında ise gerçekçi seçimler yapma dönemine ulaşır.<sup>24</sup>

Kariyer seçimi yaşam boyunca devam eden bir olgudur. Kişinin kariyerini seçmesi yeterli değildir. Seçtiği kariyerde ilerleyebilmesi tecrübeleri ile yeni kariyerlere yönelmesi gerekmektedir. Böylece kariyer seçiminin çalışma yaşamı boyunca devam etmesi, kariyer seçiminin önemini çok artıran bir unsur olmuştur.<sup>25</sup>

İnsanların ilkel şartlarda yaşadığı ilk toplumlarda mesleklerin sayısı azdı. Bununla birlikte bilim ve teknolojiye ilerlemeler ile meslek sayısı günümüzde çok arttı. Örneğin, bilgisayarların web tasarımcılığı, brokerlik gibi birçok yeni meslek doğdu. Bunun sonucu olarak da kariyer seçmek daha güç ve karmaşık bir hal almıştır.<sup>26</sup> Araştırmacılar kariyer seçimi ile ilgilenmiş ve kuramlar geliştirmişlerdir.

Araştırmacılar ilk önce bireysel özelliklerin tanımlanması ve mesleklerle ilgili bilgi sağlanması üzerinde durmuşlardır. Bireylerin ve mesleklerin özelliklerinin incelenmesiyle elde edilen bilgiler ışığında bireye uygun mesleği bularak kariyer seçiminde yardım edilmesi üzerinde durulmuştur. Bireyler ile mesleklerin incelenmesini vurgulayan bu yaklaşım 1940'lara kadar etkisini sürdürmüştür.<sup>27</sup>

İkinci yaklaşımda ise insanların kişiliklerine uygun işler aradığı iddia edilmektedir.

Holland ise geliştirdiği kuramda kişilik üzerinde çalışmıştır. Holland'a göre meslekler altı grup olup, bu meslekleri icra edecek kişilik tipleri de altı tanedir.<sup>28</sup>

Roe ise dar gruplar üzerinde çalışmış, bulgularını genelleyerek kuramını geliştirmiştir. Roe'ya göre çocukluğun geçtiği çevre, ihtiyaçların gelişmesi, kişilik değişkenlikleri ile kariyer seçimi arasında ilişki vardır.<sup>29</sup> Bu kuram kariyer seçiminde bireyin çocukluk döneminin büyük etkisi olduğunu varsayar.

Bir başka kuramcı da Bordin'dir. Bordin'in kuramı da kariyer seçiminde kişilik üzerinde durur. Bordin'e göre kişilik sabit değildir, dinamiktir, süreç içerisinde değişip gelişebilir.<sup>30</sup>

---

<sup>24</sup> Aytaç, a.g.k., s.88.

<sup>25</sup> Aytaç, a.g.k., s.88.

<sup>26</sup> Telman, C., Başarıya Giden Yolda Meslek Seçimi, İstanbul, 2006, s.22.

<sup>27</sup> Erdoğan, N., Kariyer Geliştirme, Ankara, 2003, s. 41.

<sup>28</sup> Erdoğan, a.g.k., s.45.

<sup>29</sup> Erdoğan, a.g.k., s.48.

<sup>30</sup> Erdoğan, a.g.k., s.49.

Sosyologlar da meslek seçimi ile ilgilenip bu alana katkı sağlamışlardır. Sosyologlara göre veya sosyolojik kurama göre birey dışındaki faktörlerin de meslek seçimine etkisi vardır.

Kariyer seçimini bir karar verme süreci olarak ele alan kuramlara göre ise, kariyer kararı verme de yaşamdaki diğer karar verme süreçlerine benzerdir. Kariyer kararı nasıl verilir sorusuna yanıt arayan bu kuramlar alternatif meslekler arasında insanların meslek tercihlerini nasıl yaptıklarını belirtmeye çalışmıştır.<sup>31</sup>

Kariyer seçimini gelişim süreci olarak ele alan kuramcılara göre ise, kariyer seçimi belli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Kariyer seçimi de bir gelişim süreci olarak ele alınabilir. Kendinizi geliştirmek için doğru iş yerinde doğru işi yapıyor olmalısınız.<sup>32</sup> Bu aynı zamanda iyi performans göstermenin de en önemli şartıdır.<sup>33</sup>

### **1.1.2. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler**

İnsan yaşamının önemli seçimlerinden biride kariyer seçimidir. Birey için kariyer seçmek, çalışma yaşamının yol haritasını belirlemek ya da yol haritasının başlangıç yerini belirlemek anlamına gelir. Yol haritası dediğimizde bireysel kariyer planından başka bir şey değildir. Bireyler kariyer seçerken birçok etmenin etkisi altında kalırlar. Bu etmenlerin en önemlileri ailenin sosyo-ekonomik düzeyi, toplumun etkileri, kişilik gelişimi ve beklentilerdir. Bununla birlikte, yapılan araştırmalarda kariyer seçimini dört temel faktörün daha çok etkilediği ortaya çıkmıştır.<sup>34</sup>

- Kendini tanıma: Kariyer kişinin kendi görüşünü yansıtır, kişiyi şekillendirir
- İlgi alanları: Birey ilgisini çeken mesleği kariyer olarak seçer.
- Kişilik: Bireyin kişilik özellikleri de kariyer seçimini etkiler
- Sosyal ortalama: bireyin içinde yer aldığı toplum, ailenin toplumdaki statüsü, sosyo-ekonomik düzeyi de kariyer seçimini etkiler.

<sup>31</sup> Erdoğan, a.g.k., s.55-58.

<sup>32</sup> Drucker, P.F., "Doğru Örgüte Yerleşin", Gün Gün Drucker, (Çev.M. Çetinbaş), İstanbul, 2005, s.179.

<sup>33</sup> Drucker, P.F., "İşten Zevk Alma", Gün Gün Drucker, (Çev.M. Çetinbaş), İstanbul, 2005, s.195.

<sup>34</sup> Aytaç, a.g.k. s.91.

Bütün bu etmeleri çevresel ve kişisel faktörler olarak iki başlık altında toplayabiliriz.

### **1.1.2.1. Çevresel Faktörler**

Kişinin içinde yaşadığı toplumun, meslek seçimine etkisi büyüktür. Ailede ebeveynlerle kurulan ilişki, ebeveyn meslekleri, ailenin ekonomik düzeyi ve statüsü, ülke ekonomisi, yakın çevrede geçerli olan mesleklerin kariyer seçimine etkiler.<sup>35</sup> Yapılan araştırmalar da bunu doğrulamıştır. Yapılan araştırmalarda eğitim düzeyi düşük ebeveynlerin çocukların da annenin ya da babanın beceri gerektirmeyen işini seçme olasılığının yüksek olduğunu, eğitim düzeyi yüksek anne babaların çocuklarının ise daha çok yönetsel ve profesyonel işlere eğilim gösterdikleri anlaşılmıştır.<sup>36</sup>

Bireyin fiziksel, zihinsel özellikleri, zekâsı, ilgileri, İnançları ve tutumları kariyer seçiminde etkili olmasına rağmen, meslek seçiminin çevresel koşullardan da önemli ölçüde etkilendiği su götürmez bir gerçektir.

### **1.1.2.2. Kişisel Faktörler**

Bireyin kişiliği, değerleri, inançları, tutumları ve beklentileri kariyer seçiminde önemli etkenlerdendir.

Bireyler gelecekte yapmak istediği meslekler ile ilgili düşünceler geliştirirken aynı zamanda kariyerleri ile ilgili ve düşünceler ve değerler geliştirir.<sup>37</sup> Bireylerin kişisel değerlerinin gelişiminde ailesi, öğretmenleri; yaşanılan sosyal çevrenin örf-adetleri, değer yargıları ve inançları bireylerin kişisel değerlerinin gelişiminde fazlaca etkilidir.

Kariyer kararı vermede, bireylerin hayattan neler istediği, neler beklediği de etkilidir. Birey değerlerini de işe koşarak herhangi bir meslek hakkında iyi-kötü,

---

<sup>35</sup> Telmen, a.g.k., s.39.

<sup>36</sup> Aytac, a.g.k., s.92.

<sup>37</sup> Çalık, T.-Ereş, F., Kariyer Yönetimi, Ankara, 2006, s.30.

uygun- uygun değil v.b. gibi kararlara varır; kararlr kariyer seçiminde bireye rehberlik eder.

Bireylerin güçlü ve zayıf yönleri de kariyer seçiminde etkilidir. Bireylerin güçlü ve zayıf yanları bedensel ya da beyinsel olabilir. Birey güçlü ve zayıf yanlarını tespit ederken ailesinden, öğretmeninden, arkadaş çevresinden ve çevredeki uzman kişilerden yardım alarak tespit edebilir.<sup>38</sup>

Bireyin ilgi alanları, başka bir deyimle hobileri de kariyer seçiminde etkilidir. Bireyler çok çeşitli alanlarda hobilere sahiptirler; araba kullanmak, yemek pişirmek, fotoğraf çekmek, resim yapmak v.b. gibi. Bireyin kariyeri ile hobileri arasındaki uyum, yaşam doyumunu artıracaktır.

### **1.1.3. Kişilik ve Kariyer Seçimi**

Kişilik ile ilgili birçok tanım yapılmıştır; bununla birlikte bilim insanlarının üzerinde mutabık kaldıkları bir tanım yoktur. Yaygın kabul gören bir tanımlardan birincisi: kişilik bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir.<sup>39</sup> İkincisi: kişilik, bireyin kendi açısından, fizyolojik zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkında bilgisidir.<sup>40</sup> Kişiliği belirleyen birçok faktör vardır. Bu faktörler kişiliği etkiler ve meydana getirir.<sup>41</sup> Kişilik karakter ve mizaç öğelerini kapsar; genel olarak bütün kişiliklerin bir karakteri ve bir de mizacı vardır. İnsanlar beden, düşünce, duygu, inanç, tutum, gibi değişik yönleri olan çok karmaşık bir varlıktır. Bunun bir sonucu olarak da araştırmacılar birbirlerinden farklı kişilik tanımları ve kuramları geliştirmişlerdir.<sup>42</sup>

---

<sup>38</sup> Telmen, a.g.k., s.77.

<sup>39</sup> Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, İstanbul, 2006, s.404.

<sup>40</sup> Eren, E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2006, s.83.

<sup>41</sup> Çalık, T.-Ereş, F., Kariyer Yönetimi, Ankara, 2006, s.59.

<sup>42</sup> Cüceloğlu, D., a.g.k., s.406.

**Tablo 1: Holland'ın Kişilik-Kariyer İlişkileri Modeli**

KİŞİLİK YÖNELİMİ	KARİYERLER
1.GERÇEKÇİ: Atak davranışlar, eşgüdüm, güç ve beceri gerektiren fiziksel etkinlikleri içerir.	Ormancılık Ziraat Mimarlık
2.ARAŞTIRMACI: etkileyici etkinliklerden çok bilişsel süreçleri içerir.	Matematik Biyoloji
3.SOSYAL: düşünsel ve fiziksel etkinliklerden çok kişiler arası ilişkileri içerir.	Klinik Patoloji Dış işleri Halkla ilişkiler
4.GELENEKSEL: planlı, kurullarda düzenlenmiş etkinlikleri ve kişisel gereksinimlerin bir örgüte ya da güçle statü sahibi kişiye tabi olması	Muhasebe Finansman
5.GİRİŞİMCİ: güç ve statü elde etmek için diğerlerini etkilemeye yönelik eylemleri içerir.	Yönetim Hukuk Yayıncılık
6.SANATSAL: dışavurumcu, sanatsal yaratıcılık, bireysel etkinlikleri içerir.	Sanat Müzik Eğitim

**Kaynak:** Can, H.-Kavuncubaşı, Ş., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2005, s.162.

Kariyer seçimini etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesi de bireyin kişiliğidir. Kişilik ile kariyer arasında uyumun olması, performansı ve yaşam doyumunu artırır. Kişilik ile kariyer seçimi arasındaki ilişki çeşitli araştırmalarla izah edilmeye çalışılmıştır. Bu araştırmaların en önemlisi ve en çok üzerinde durulanı John Holland'ın meslek tercih modelidir.

John Holland kişilik ile kariyer seçimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir ve bireylerin kendi kişilikleri ile uyumlu olan işlere eğilim gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. John Holland, altı kişilik türü tanımlamış ve bu kişiliklere uygun altı tanede meslek tanımlayarak hangi kişiliğin hangi mesleğe eğilimli olduğunu göstermiştir.<sup>43</sup> John Holland'ın kişilik kariyer ilişkisi tablo 1'de şematize edilmiştir.

John Holland'ın mesleki tercih teorisin üç temel özelliği vardır.<sup>44</sup>

- Bireylerin kariyer tercihleri farklıdır.
- Birey kişiliği ile uyumlu bir mesleğe sahipse, kişilik ile meslek uyumu olmayan başka birine göre daha mutludur.
- Bireylerin doğuştan getirdiği birtakım kişilik özellikleri kariyerlerini belirlemektedir.

Holland'ın meslek tercih modeli üzerine yapılan araştırmalar, kişilik yöneliminin kariyer seçiminin yalnızca en iyi belirleyicisi olmayıp, aynı zamanda kişilik türü ile kariyer arasında iyi bir uyumun bulunması durumunda bireylerin kariyerlerini değiştirme olasılığının çok küçük olduğunu da doğrulamıştır. Örnek olarak girişimci kişilik tipinin hem yönetsel işlere girme, hem de bu görevde uzun süre kalma olasılığı da daha yüksektir.<sup>45</sup>

#### **1.1.4. Kariyer Değerleri**

Kariyer değerleri kuramı MIT'den Edgar Schein tarafından, 44 MBA mezunu ile derinlemesine yapılan mülakatlarla ve 10–12 yıl süren boylamsal bir çalışma sonucunda gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmadaki amaç bireylerin kariyer seçimlerinin

---

<sup>43</sup> Can, H.-Kavuncubaşı, Ş., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2005, s.162.

<sup>44</sup> Robbins, S., Örgütsel Davranışın Temelleri, (Çev.A.Öztürk), Eskişehir, 1994, s.26.

<sup>45</sup> Can, a.g.k., s.162.

arkasında yatan nedenleri bulmaktır.<sup>46</sup> Başlangıçta sınırlı sayıda sınırlı sayıda yöneticiden elde edilen bulgulara dayalı olarak geliştirilen kariyer değerleri kuramı, sonradan farklı demografik özelliklere sahip deneklerle yapılan çalışmalara konu olmuştur<sup>47</sup>.

Edgar Schein tarafından yapılan bu araştırmada bireyleri kariyerleri sırasında yöneten belirli davranış şekillerinin yaşamın ilk yıllarında oluştuğu fark edilmiştir. Güdüler ve ihtiyaçlardan meydana gelen değer gurupları, bireyin iş tecrübesini yönetir, dengeler ve tamamlar<sup>48</sup>. Bireylerin yaşam ve iş yaşamı tecrübeleri artıkça bu değer gurupları daha çok belirginleşerek bireyin yaşamında daha etkili bir hal alır. İlk kariyer seçiminden daha fazla bir şekilde sonraki kariyer seçimlerini etkiler.

Kariyer değerleri ya da kariyer çapaları, bir bireyin kendi kendine algıladığı yetenek ve kabiliyetleri, değer ve güdüler, güdü ve ihtiyaçlarından oluşan bir benlik kavramıdır<sup>49</sup>. Schein, kariyer değerleri kavramını, mesleki ben kavramını tanımlamakta kullanmıştır. Bireyin algıladığı yetenekler, temel değerler ve en önemlisi kariyer ile ilgili ihtiyaç ve güdülerin oluşturduğu kariyer değerleri, bireylerin iş ve yaşam deneyimlerine bağlı olarak ortaya çıkıp gelişmektedir.

Kariyer değerlerinin üç tamlamayı vardır<sup>50</sup>:

- Bireyin kendi kendine algıladığı yetenekler (çalışmadaki başarıdan kaynaklanır).
- Bireyin kendi kendine algıladığı, güdü ve ihtiyaçlar(çalışma yaşamında kendini teşhis etme ve başkalarının geri beslemesinden kaynaklanır).
- Bireyin kendi kendine algıladığı, tutumlar ve değerler (birey ile örgüt kültürü arasındaki etkileşime dayanır).

Kariyer değerleri ya da kariyer çapaları mesleki deneyimler ve hayat deneyimleri sonucu oluşur. Bu değerler kişinin kariyer seçiminde en önemli belirleyicilerden birisidir. Kariyer değerleri bireylerin vazgeçemeyeceği değerler

---

<sup>46</sup> Schein, E., "Career dynamics:matching individual and organizational Needs", 1978, s.126'dan aktaran Erdoğmuş, a.g.k.s.17.

<sup>47</sup> Yarnal, J., "career anchors:results of an organizational study in the UK", 1998, s.1'den aktaran Erdoğmuş, a.g.k.s.17.

<sup>48</sup> Aytacı, a.g.k. s.100.

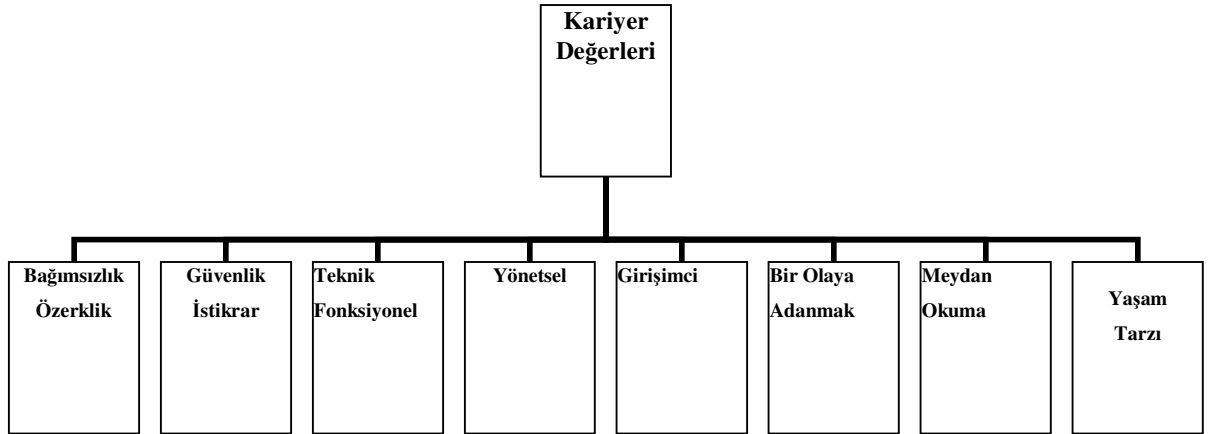
<sup>49</sup> Schein, a.g.k. s.179'dan aktaran Erdoğmuş, a.g.k.s.17.

<sup>50</sup> Schein, a.g.k. s.125'den aktaran Aytacı, a.g.k., s.1001.

olup, bir değeri oluşturan birden çok ihtiyaç da olabilir. Birey terfi, işten çıkarılma veya yer değiştirme gibi iş değiştirme sırasında kariyer değerleriyle yüz yüze gelir ve böyle durumlarda kariyer değerlerinin farkına daha derinden varır.<sup>51</sup>

Edgar Schein' e göre bireyin kariyer değerleri kümesinin, örneğin teknik yetenek, yönetim becerisi, kalıcı güvenlik, yaratıcılık, bağımsızlık gibi değerlerin, bireyin çalıştığı örgütün değerleri ile örtüşüyorsa, belli bir noktada birey ile iş bütünleşiyor demektir<sup>52</sup>.

Sehein'in orijinal çalışmasında beş grupta toplanan kariyer değerleri, sonradan ilave edilen üç değer ile sekiz olmuştur<sup>53</sup>. Bu değerler aşağıdaki şekil 1'de gösterilmiştir.



**Şekil 1: Kariyer Değerleri**

**Kaynak:**Erdoğan, N., Kariyer Geliştirme, Ankara, 2003, s.18.

**Bağımsızlık/özerklik:** Bu değer baskın olduğu kişiler örgütsel sınırlamalar altında çalışmak istemezler. Kariyerlerinde temel belirleyici serbest hareket edebilmektir. Başkalarına bağımlı olmak yerine risk alarak da olsa tek başına çalışmayı tercih ederler.

<sup>51</sup> Erdoğan, a.g.k., s.17.

<sup>52</sup> Cenzo, R., Human Resources, Manecement, New York, 1996, s.277'den aktaran Aytç, a.g.k., s.102.

<sup>53</sup> Schein, a.g.k. s.124-160'dan aktaran Erdoğan, a.g.k., s.18.



**Güvenlik/istikrar:** Örgütte kalma ve istikrar konularında güven arayışı, bu değere sahip kişilerin önem verdiği konulardır. Bu değere sahip kişiler için iş ve istihdam güvenliği, kariyer seçiminde belirleyici bir etkiye sahiptir.

Abraham Maslow' a göre açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik ihtiyaçlardan sonra güvenlik ihtiyaçları gelmektedir. Gerçekten de birçok birey için iş güvenliği, sosyal güvenlik, fazlaca önemli anlamlar taşır. Kişiler gelecekte karşılaşacakları tehlikelerden korunmak, yaşlılıklarını da güvence altına almak isterler. Kariyer seçiminde bu faktörler belirgin rol oynar.

Bu değere sahip kişiler kamu da daimi statüde çalışmak isterler. Son yıllarda bireylerin kamuda iş bulmak için büyük uğraş vermeleri, bilim ve teknolojiadaki değişikliklerin çalışma yaşamında bireylerin güvenlik ihtiyaçlarını olumsuz etkilemesindedir.

**Teknik/Fonksiyonel yetkinlikler:** Bu değere sahip kişiler işe ve göreve yöneliktir, teknik becerilerini göstermek isteği ve teknik olarak ilerleme isteği vardır. Bu değer baskın olduğu kişilerde uzmanlık alanında derinleşme ve büyüme örgütte yükselmekten daha önemlidir.

Bireylerde çalışma yaşamının ilk yıllarında teknik bilgi ve beceriler önemli görülürken, sonraki yıllarda yönetim alanı daha cazip gelmektedir<sup>54</sup>

Bir öğretmenin daha üst yönetsel görevler düşünmeyip, kendini daha iyi bir öğretmen olacak şekilde yetiştirmesi, bu değer baskın olduğunu gösterir.

**Genel Yönetmel Yetkinlikler:** Diğer kişilerin ve fonksiyonların organizasyonu ve yönetilmesine yönelik olumlu tutuma sahip olmak olarak tanımlanabilir. Genel yönetsel yetkinlik değerine sahip bir birey yönetici olmak ister. Kendisinde yöneticilik vasıflarının olduğuna inanır. Aslında bireyler yukarıda da değinildiği gibi çalışma yaşamının ilk yıllarında teknik alanda ilerlemek isterler, bunun için çabalarlar. Çalışma yaşamının ilerleyen yıllarında yönetim alanı cazip gelmektedir. Bunun üç temel nedeni vardır: maddi ödüller, güce sahip olma ve yönetsel kariyerin teknik kariyerdan üstün olarak algılanması<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Erdoğmuş, N., "Profesyonel İşgörenlerin Yönetmel Kariyer Tercihleri: Amprik Bir Araştırma", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon, 2003, s.13.

<sup>55</sup> Erdoğmuş, a.g.t.

**Girişimci Yaratıcılık:** yeni ürün veya hizmet üretmek, bilgi ve becerilerini bu amaç için kullanmak veya yeni işletmeler kurmak bu kariyer değerinin önemli özellikleridir. Herhalde bu kariyer değeri olmasaydı insanlık bugünkü gelişmişlik düzeyini yakalayamazdı.

**Hizmet Veya Bir Olaya Kendini Adanmak:** belli bireysel ve sosyal değerlere saygı, başkalarına yardım ve başarıya adanmışlık bu kariyer değerinin önemli özelliklerindedir.

**Saf meydan okuma:** zor problemlerle uğraşmayı sevmek, rekabetten ve kazanmaktan hoşlanmak, bu değer varlığını gösterir.

**Yaşam Tarzı:** kariyeri daha geniş olan hayat sisteminin bir parçası olarak görmek, iş aile ve kendi yaşam tarzı arasında denge kurmak, bu değer olduğu kişilerde daha baskındır.

Derr'in kariyer yönelimi yaklaşımı da Schein'in kariyer değerleri yaklaşımıyla benzerlik taşımaktadır. Derr'in kariyer yönelimleri şunlardır<sup>56</sup>:

- Önde olmak
- Güvende olmak,
- Serbest olmak(bağımsızlık),
- Meydan okuma(heyecan verici iş),
- Dengede olmak.

Kariyer değerlerinin zaman içinde değişip değişmediği konusunda Schein ve Derr aynı fikirde değildirlir. Schein' e göre birey derin bir keşif süreci yaşarsa kariyer değerinde bir değişiklik olur. Derr ise yaş ve tecrübeye bağlı olarak kariyer değerinin değişmediğini iddia etmektedir. Schein Amerikalı, Derr ise Avrupalı deneklerden elde ettiği bulguları kullanmıştır<sup>57</sup>

İşgörenlerin kariyer değerlerini ya da yönelimini anlamanın, örgütlere sağlayacağı faydalar vardır. Bu faydalar şunlardır<sup>58</sup>:

- Örgütlerde kariyer müdahalelerini daha etkili biçimde yapmak,
- Bireyin eğilimlerine uygun fırsatlar sunmak,

---

<sup>56</sup> Der, C.B., Managing The New Careerists, San Fransisko, 1986'dan aktaran Erdoğan, a.g.k., s.18.

<sup>57</sup> Erdoğan, N., "Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim", 1. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli, 2002, s.535.

<sup>58</sup> Yarnal, a.g.k., s.3'den aktaran Erdoğan, a.g.k., s.19.

- Uygun ödül sistemi oluşturmak,
- Uygun terfi sistemi oluşturmak,
- İşgörenlerin fark edebileceği bir sistemi kurmak,
- Yöneticilerin işgörenlerin tatmin unsurlarını anlamasını kolaylaştırmak,
- Örgütlere kariyer kültürünü anlamının bir aracıdır,
- Kariyer tartışmaları ve işten ayrılma görüşlerinin yapılandırılmasının bir yoludur.

## 1.2. Kariyer Dönemi Sorunları

Kariyer dönemi sorunlarına geçmeden önce kariyer dönemleri ve özellikleri üzerinde kısaca duralım. Kariyer dönemleri; meslek seçiminden sonra kariyer başlangıcı, kariyer ortası ve kariyer sonu olarak isimlendirebilir. Şimdi kariyer dönemlerini yakından inceleyelim.

**Kariyer başlangıcı dönemi:** bu aşama bireyin kariyerini seçip, işbaşı yapması ile başlayıp, 35 yaşına kadar devam eden dönemdir. Bu dönemde bireyde güvenlik ihtiyacından daha çok başarı saygınlık ve özerklik ihtiyacı ön plandadır<sup>59</sup>. Birey örgütte yer edinmeye çalışır, bunun için sorumluluk alır, kendini örgüte kabul ettirmeye çalışır. Bu durum göreve yeni başlayan öğretmenlerin toplantılarda daha çok söz alıp konuşmak istemeleri biçiminde de kendini gösterir.

Kariyer başlangıcında en önemli konulardan biri “gerçek şoku”dur. Gerçek şoku bireyin bekledikleri ile örgütün verdikleri arasındaki farkı anlatır. Birey ilk işe başladığında genelde gerçekçi olmayan büyük beklentiler içindedir. Bu durumu ilk zamanlarda fark etmeseler de ilerleyen zamanlarda ark ederler<sup>60</sup>.

**Kariyer ortası dönemi:** bu aşamada bireyin çıraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan öğretici olmaya geçmesi beklenir. Kariyer ortası dönemi bireyin organizasyon içinde en üretken olduğu dönemdir. Başka bir deyişle birey, bu dönemde örgüte maksimum fayda sağlar. Kırklı yaşların ortalarına kadar süren bu dönemde güvenlik

---

<sup>59</sup> Çalık, T.-Ereş, F., a.g.k., s.54.

<sup>60</sup> Ataoğlu, A., Kariyer Yönetimi, İzmir, 1989, s.1.

gereksinmesinin önemi azalmakta, başarı, saygınlık özgürlük gereksinimleri ön plana çıkmaktadır<sup>61</sup>. Kariyer ortası aşamasında birey, güvenlik başarı, saygınlık bağımsızlık, ihtiyaçlarını tatmin etmişse kendini gösterir.

Kariyer ortası aşamasının sonunda bireyi bekleyen üç olasılık vardır. Bunlar; başarının ve gelişmenin devamı, gelişmenin durması ile sabit bir durum, ya da mevcut konumun korunamaması sonucu olarak gerileme süreci<sup>62</sup>.

Gerilemek daha çok bilim ve teknolojik değişmelere bireyin uyum sağlayamaması şeklinde olur.

**Kariyer sonu dönemi:** Bireyin çalışma yaşamının sonuna yaklaştığı aşamadır. Bu aşama bireyin kariyerinin en uzun safhası olup, kariyerinin sonuna geldiği aşamadır. Kariyer ortasında karşılaşılan sorunların bir kısmı bu devreye de taşınır. Bu devrede bireyin dikkati daha çok sağlığına çevrilmiştir<sup>63</sup>. Bazı insanlar bu dönemde kariyerlerinin en üst noktasına kadar ulaşmışlardır. Bireyin önceki aşamalarda maddi ve manevi olarak gereksinimleri karşılandığından, artık yeni kazanımlar sağlayamaz mevcut kazanımlarını korumaya çalışır. Saygınlık gereksinmesi önemini korumaktadır. Kariyerlerinde ilerleme mümkün olmadığı için, verimleri azalmakta işlerinden daha fazla tatmin olmamaktadırlar. Bu nedenlerden ötürü rahatsızlık duyarlar ve “kariyer ortası kriz” olarak adlandırılan durumla karşılaşırlar<sup>64</sup>.

Kariyer sonu dönemi emekliliğe kadar sürer. Bu dönem bireylerin en olgun dönemleridir. Bu dönemde bireyler daha çok koruyucu bir özellik gösterirler<sup>65</sup>. Yeni bilgiler öğrenmek zorlaşır, bununla birlikte bireyde büyük bir tecrübe birikimi mevcuttur. Kariyer sonu aşamasının sonlarına doğru emeklilik yaklaştıkça bireyin iş ve iş yaşamına ilgisi azalır gerileme dönemine girer.

### 1.2.1. Kariyer Başlangıcı Döneminde Karşılaşılan Sorunlar

Bireyler çalışma yaşamına ilk başladıklarında başarılı olma ideali ile istekli ve kararlı bir şekilde işlerine başlarlar. Bununla birlikte işgören bu kararlılık ve

<sup>61</sup> Can, H.-Kavuncubaşı, Ş., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2005, s.160.

<sup>62</sup> Kaynak, T., İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul, 1996, s.181.

<sup>63</sup> Aytaç, a.g.k., s.72.

<sup>64</sup> Can, H.-Kavuncubaşı, Ş., a.g.k., s.160.

<sup>65</sup> Aldemir, C., İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, 2001, s.2006.

istekliliği azaltacak durumlarla karşı karşıya gelir. Bunlardan en önemlisi bireyin okul eğitimi sürecince öğrendikleriyle çalışma yaşamının gerçekleri arasındaki farklılıkları fark ederek hayal kırıklığına uğramasıdır. Bu duruma kariyer şoku sendromu ya da gerçek şoku sendromu denir.<sup>66</sup>

Kariyer başlangıcı döneminde beklentileri ile çalışma yaşamının gerçeklerinin farklı olduğunu anlayan bireyde, bazı uyum sorunları çıkabilir. Örgütsel sosyalleşme süreci bu uyum sorunları aşmak için en önemli çözüm yollarından biridir.<sup>67</sup>

Birey daha önceki kişisel ve örgütsel yaşantıları yoluyla kazandığı tutum ve beklentileri ile birlikte örgüte katılır. Örgütsel sosyalizasyonun temel amacı; işgöreni örgütün etkili bir işgöreni durumuna getirmek için, kuralları öğretme, telkin edilme, eğitilme, örgütte nelerin önemli olduğunu öğretme sürecidir.<sup>68</sup>

Öğretmenlik mesleğinde bir örgüte aday öğretmen olarak katılan birey, ilk bir yıl içerisinde hizmet içi kurslarla yetiştirilmeye, Milli Eğitim Bakanlığı'na uygun, değer ve tutuma sahip, bir işgören durumuna getirilmeye çalışılır. Kamuda atama yolu ile göreve başlayan öğretmen çok farklı sosyolojik ortamlarla karşılaşır, çok farklı sorunlar yaşayabilmektedir.

## 1.2.2. Kariyer Ortası Döneminde Karşılaşılan Sorunlar

Kariyer ortası dönemi, işgörenin çalışma yaşamında belli bir bilgi beceri kazandıktan sonraki, yaklaşık olarak toplam çalışma yaşamının ortalarına rasgelen bölümdür. İşgörenin tekâmül ettiği bu dönemin de bazı sorunları vardır: bilgi-beceri eskimesi, kariyer düzleşmesi kariyer ortası döneminin en önemli iki sorunudur. Bununla birlikte orta yaş krizi de bu dönemde yaşandığından beraberinde birtakım sorunlar getirmektedir.

Kariyer ortası dönemini yaşayan birey bir dizi sorunla karşılaşır. Bunlar: ilerleme olanaklarının azalması, bilgi ve beceri eskimesi, orta yaş krizi, işe karşı ilginin azalması ve örgüte yeni ve çağdaş bilgilerle donatılmış işgörenlerin katılması

---

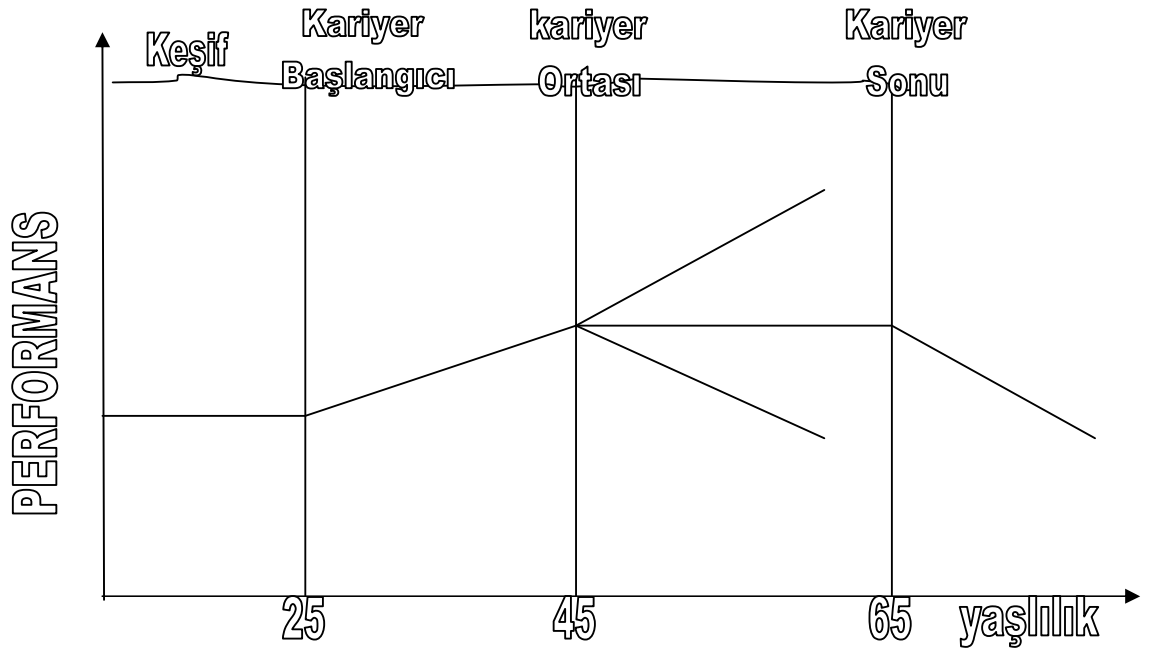
<sup>66</sup> Harvey, D.-Bovin, R., Human Resource Management, New Jersey, 1996, s.199' dan aktaran Aytaç, a.g.k., s.227.

<sup>67</sup> Erdoğmuş, a.g.k., s.25.

<sup>68</sup> Can, H.,Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2005, s.406.

ile oluşan sert rekabettir. Kariyerin ortasındaki ve sonundaki kişiler için iş ortamı giderek tehdit edici nitelik kazanır.<sup>69</sup>

Bireylerin birçoğu kariyer ortasına gelene kadar kariyer gelişimi göstererek, kariyer durgunluğu yaşamazlar. Bununla birlikte kariyer durgunluğu kariyer ortasındaki bireyi bekleyen yollardan biridir. Bu dönemde kariyer durgunluğu yaşamayan bireyler ise ya mevcut performanslarını artırarak ilerlerler, ya da performansları düşer. Bu durum şekil 2’de şema tize edilmiştir.



**Şekil 2:Kariyer Aşamaları Modeli**

**Kaynak:** Aytaç, S., Çalışma Yaşamında Kariyer, Bursa, 2005, s.63.

Kariyer düzleşmesi, durgunluk, plato ve duraklama olarak da tanımlanır. Kariyer düzleşmesi Ataul'e göre işgörenin çeşitli kusurları nedeni ile yükseltilemeyecek durumda bulunmasıdır.<sup>70</sup>Bir başka tanım ise kariyer düzleşmesi hiyerarşik yükselme olasılığının en düşük olduğu kariyer noktasıdır.<sup>71</sup> Bu durumdaki

<sup>69</sup> Can, a.g.k., s.418.

<sup>70</sup> Ataul, a.g.k., s.31.

<sup>71</sup> Şimşek, a.g.k., s.23.

işgörenlere ilerleme olanağı sınırlanmış işgören denir. İlerleme olanağı bulunan işgörenler ilerleme-yükselme yoluyla motive edilebilir ancak, ilerleme olanağı sınırlanmış işgörenler için durum farklıdır.<sup>72</sup>

Kariyer düzleşmesi örgüt içi ilerleme imkânının kalmaması gibi örgütsel nedenlerden kaynaklanabildiği gibi, işgörenin üst görevler için yeterli olmaması gibi bireysel nedenlerden de kaynaklanabilir. Bütün bu sorunlar orta yaş kriziyle de aynı zamanda yaşanmaktadır. Bu durumda örgüt ve bireyin bütün bu sorunların üstesinden gelip, ortak çıkarları elde etmeleri için birlikte mücadele etmesine gerek vardır. Bununla birlikte bireyin hırs ve başarıya duygusuyla da bu sorunların üstesinden gelmesi mümkündür.

Kariyer ortasının bir başka önemli sorunu da bilgi-beceri eskimesidir. Çalışma yaşamına yeni ve çağdaş bilgilerle katılan işgörenin zaman içinde çevresel değişikliklerle birlikte mevcut bilgileri değerini kaybedip eskir. Birey okul eğitiminden sonra çalışma hayatında da yeni gelişmeleri takip ederek bilgi beceri eskimesinin önüne geçebilir. Kariyer düzleşmesi sorununun aksine burada asıl sorumluluk bireye düşmektedir.

Bununla birlikte örgütler de bütün bu kariyer sorunlarıyla başa çıkan modeller geliştirmişlerdir.<sup>73</sup> Bunlardan bazıları kariyer danışmanlığı, örgütsel yedekleme planlaması, ek kariyer merdivenleri ve eğitim ve geliştirme faaliyetleridir.<sup>74</sup>

### **1.2.3. Kariyer Sonunda Karşılaşılan Sorunlar**

Kariyer sonundaki birey artık çalışma hayatının sonuna, başka bir deyişle emekliliğe doğru yaklaşmaktadır. Bu da beraberinde birtakım sorunlar getirmektedir. Kariyer sonu döneminin sorunları; emeklilik, yaşlanmayla beraber gelen fonksiyon bozuklukları ve beceri yitimidir. Bu sorunlar bireyde tükenme meydana getirip strese sokabilir.

---

<sup>72</sup> Can, a.g.k., s.418.

<sup>73</sup> Aydemir, N., 2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları, İstanbul, 1995, s.81.

<sup>74</sup> Aytaç, a.g.k., s.285.

Bu dönemin sorunları içerisinde en önemlisi emekliliktir.<sup>75</sup> İşgören yaklaşan emeklilik ile birlikte gözden düştüğüne, örgüt için eskisi kadar önemli olmadığına, görüşlerine değer verilmediği psikolojisine katılabilir.<sup>76</sup> Sonuç itibari ile işgörenin performansı düşer, örgüte katkısı azalır.

Emeklilik yaşı ile ilgili dünya da bir standart olmamakla birlikte 65 yaş emeklilik yaşı, sonrası ise yaşlılık olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlama Bismarck'tan kaynaklanmış ve yaygın kabul görmüştür.<sup>77</sup> Yıllarca süren çalışma yaşamının sonucunda kazanılmış bir hak olan emeklilik, çalışma yaşamının son bulması ile başlar.<sup>78</sup> Örgüt kariyer sonundaki bireye sağlayacağı destekle performansını ve bağlılığını artırabilir.

### 1.3. Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıbı, bireylerin çalışma hayatları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışlarını ifade eder. Bireylerin beceri ilgi ve beklentileri geniş ölçüde değişiklik gösterdiğinden kariyer kalıpları da değişik olabilmektedir.<sup>79</sup>

Bireyler çalışma yaşamlarının başlangıcından sonuna kadar çok çeşitli kararlar alabilirler. Alınan kararlar çalışma yaşamın sonuna kadar aynı işte çalışmak şeklinde olabileceği gibi, iş değiştirme, meslek değiştirme, kısa süreli işlerde çalışmak, kısa sürede kariyer sahibi olarak yüksek mevkilere gelebilmek şeklinde de olabilir.<sup>80</sup>

Literatürde dört kariyer kalıbı tanımlanmıştır. Bunlar: kararlı kariyer kalıbı, doğrusal kariyer kalıbı, spiral kariyer kalıbı ve geçici kariyer kalıbıdır. Bazı literatürlerde bu kariyer kalıplarına farklı isimlerde verilmiştir. Şimdi bu kariyer kalıplarını daha detaylı bir şekilde inceleyelim.

**Kararlı Kariyer Kalıbı:** kararlı kariyer kalıbına devamlı durumdaki kariyer kalıbı da denir. Bireyin çalışma yaşamı boyunca yaptığı işte, bir kararlılık -devamlılık söz

<sup>75</sup> Çalık, T.-Ereş, F., a.g.k., s.72.

<sup>76</sup> Erdoğmuş, a.g.k., s.25.

<sup>77</sup> Aytaç, a.g.k., s.286.

<sup>78</sup> Tınar, M., Çalışma Psikolojisi, İzmir, 1996, s.98.

<sup>79</sup> Can, a.g.k., s.413.

<sup>80</sup> Şimşek vd, Kariyer Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Ankara, 2007, s.22.



konusudur. Bireyin okuldan mezun olduktan sonra işgücüne katılıp, çalışma yaşamı boyunca aynı işi yapmasıdır. Çalışılan örgüt değişse de yapılan iş aynıdır. Bir öğretmenin öğretmen olarak işe başlayıp, çeşitli yerlerdeki çeşitli okullarda öğretmen olarak çalışıp öğretmen olarak emekli olması buna örnek olarak verilebilir.

**Doğrusal kariyer kalıbı:** geleneksel kariyer olarak da isimlendirilir. Doğrusal kariyer kalıbını izleyen birey bir örgütte işe başlayıp, yapılan işi değiştirmeden, hiyerarşik kademelerde yukarı doğru ilerler. Bir öğretmenin öğretmen olarak işe başlayıp, sırasıyla müdür yardımcısı, müdür, olması doğrusal kariyer kalıbına örnek olarak verilebilir.

**Spiral kariyer kalıbı:** kararsız kariyer kalıbı olarak da isimlendirilir. Bu kalıbı izleyen bireyler birbirinden fazla farklılıkları olmayan ancak her biri farklı alandaki ve farklı tipteki işleri yaparlar. Bu durum bireyin kendini geliştirip belli bir düzeye gelmesinden sonra sıkılmasından kaynaklanır.<sup>81</sup> Örnek olarak bir teknik öğretmenin bir süre piyasada teknik eleman olarak çalışıp ardından öğretmenliğe başlaması daha sonra da bir işletmede yönetici olması spiral kariyer kalıbına örnek olarak verilebilir.

**Geçici kariyer kalıbı:** bu kalıbın en önemli özelliği sık iş değiştirmektir; kariyer seçimindeki sürekliliktir. Geçici kariyer kalıbını izleyen bireyler, bir kariyer seçip çalışma yaşamı boyunca çalışmak yerine, sık sık birbiriyle alakalı ya da alakasız kariyerler seçerler. Terfi etmek, ya da yükselmek söz konusu değildir; yatay ilerleme söz konusudur. Daha çok eğitim düzeyi ve becerisi düşük bireylerin izlediği bir kariyer kalıbıdır. Bu kalıbı izleyen bir birey kısa süre içinde garsonluk, şoförlük, tezgâhtarlık yapabilir ya da vasıfsız eleman olarak çalışabilir.

Örgütlerde doğrusal kariyer kalıbı işgöreni yönetmek, anlamak ve motive etmek açısından en uygun olanıdır.<sup>82</sup> Doğrusal kariyer kalıbı işgöreni, işine, örgüte daha çok bağlayarak iş tatmini ve yaşam kalitesini artırır.

Günümüzde çevresel şartlardaki değişme ile birlikte bireylerin izlediği kariyer kalıpları da değişime uğramıştır. Bireyler için kararlı kariyer kalıbını izlemek, geçmişe göre daha güç bir hal almıştır. Bununla birlikte örgütlerin en önemli kaynağın insan kaynağı olduğunu anlamaları insana verilen önemi artırmış, bunun sonucu olarak da doğrusal kariyer kalıbına örgütler daha çok önem vermeye

---

<sup>81</sup> Erdoğan, a.g.k., s.22.

<sup>82</sup> Aytaç, a.g.k., s.195.

başlamışlardır. Spiral kariyer kalıbını izlemek de bireyler için bir seçim, bir keyfiyet olmaktan çıkmış çağdaş ve zorunlu bir kariyer kalıbı halini almıştır.

#### 1.4. Yeni Kariyer Yaklaşımları

Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, yoğun rekabet, küreselleşme yönetim ve organizasyon alanında yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yeni yönetim yaklaşımları ile yönetim kademeleri azalmıştır.<sup>83</sup> Bütün bu değişimler mevcut kariyer anlayışında da değişikliklere yol açarak yeni kariyer yaklaşımlarının doğmasını sağlamıştır. Geleneksel kariyer anlayışı önemini yitirerek yeni kariyer yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

Yeni kariyer yaklaşımlarının en belirgin özelliği, kariyerin örgütsel sınırları çok aşmasıdır. Geleneksel kariyerde bir veya birkaç örgütte özgü bilgi ve beceriler kazanmak önemli iken yani kariyer anlayışında başka örgütler ve sektörlerde de çalışmak imkânı sağlayacak bilgi ve beceriler kazanma eğilimi önem kazanmıştır. Kariyerde esneklik önem kazanmış, bireyin sorumluluğu da artmıştır. Kariyerde yeni yaklaşımlar şu isimleri almışlardır: sınırsız kariyer yaklaşımı, ikili kariyer yolu yaklaşımı, esnek kariyer yaklaşımı ve portföy kariyerdir. Kariyer yaklaşımlarını kısaca açıklayalım:

Sınırsız kariyer yaklaşımı: sınırsız kariyer geleneksel kariyere zıt anlamda da kullanılır. Sınırsız kariyer, sınırsızlığı anlatır; yapılan iş ile ilgili faaliyetlerin açık sınırlarla tanımlanmadığı durumu ifade eder.<sup>84</sup> İşgörenin kariyer konusunda örgütten bağımsızlığı söz konusudur. Başlıca sınırsız kariyer tanımları şunlardır:<sup>85</sup>

- Değişik işverenler arasındaki hareketliliği içeren kariyer,
- Mevcut işveren dışında geçerliliği olan kariyer,
- Örgütler üstü ilişki ve bilgi gerektiren kariyer,
- Hiyerarşiye dayalı geleneksel kariyer yollarının ortadan kalkması,

<sup>83</sup> Erdoğan, N., "Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri," Verimlilik Dergisi, Sayı:1, 1999, s.15.

<sup>84</sup> Erdoğan, N., "Kariyerde Yeni Yaklaşımlar ve İstihdam Etkileri", s.68.

<sup>85</sup> Arthur, M.B., "The Boundaryless Career: A new Perspective For Organizational Inquiry, Journal of Organizational Behavior.1994, s. 295'den aktaran Erdoğan, Kariyerde Yeni Yaklaş, ve İst. Etk., s.68.

- Aile bireysel sebepler dolayısıyla kariyer fırsatlarını reddetmek,
- Bireyin yapısal sınırları istemediği sınırsız bir gelecek algılaması,

Sınırsız kariyer yaklaşımı çalışanları elde tutmak, kaçırmamak üzerine odaklanan geleneksel kariyere farklı olarak, kariyer hareketliliği ve çeşitliliğini ön plana çıkarmakta ve bu nedenle kariyer keşif süreci, kariyer safhalarında en önemli süreç olarak görülmektedir. Örgütlerde, değişim yeteneği, yenilik yapma önemli hale gelmektedir.<sup>86</sup> Geleneksel kariyer modeli ile sınırsız kariyer modeli arasındaki farklılık, tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2. Geleneksel Kariyer İle Sınırsız Kariyerin Karşılaştırılması**

Geleneksel kariyer	Sınırsız kariyer
İstihdam ilişkileri: bağlılık için iş güvenliği	Performans ve esneklik için istihdam
Sınırlar: bir veya iki firma	Birçok firma
Yetenekler: firmaya özel	Transfer edilebilir.
Başarı göstergesi: ücret, ilerleme, statü	Psikolojik olarak anlamlı iş
Kariyer yönetimi için sorumluluk	Örgüt kişisel
Eğitim: formal programlar	İş üzerinde
Dönüm noktası: yaş ile ilgili	Öğrenme ile ilgili

**Kaynak:** Aytaç, S., Çalışma Yaşamında Kariyer, Bursa, 2005, s.245.

İkili kariyer yolu yaklaşımı: ikili kariyer yolu yaklaşımı iki basamaklı kariyer yolu olarak da adlandırılır. Teknik kariyer/yönetimsel kariyer ayrımını ifade etmek için kullanılır. İkili kariyer yolu yaklaşımı, teknik işgörenler, uzmanlar, araştırma-geliştirme alanlarında çalışanların kariyer problemlerini aşmak için geliştirilmiştir.<sup>87</sup>

<sup>86</sup> Sosyal, A., “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları”, 2. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İzmit, 2003,

<sup>87</sup> Erdoğmuş, “Kariyerde Yeni Yaklaşımlar ve İ. Etk”., s.69.

Teknik elemanlar, uzmanlar araştırma geliştirme elemanları, kendi alanlarında belirli bir yeterlilik ve tatmin düzeyine ulaştıktan sonra kariyerine yönetici olarak devam etmeyi düşünmektedirler.

Başarılı mühendisler ve diğer teknik elemanlar, araştırma geliştirme-elemanları ve uzmanlar işlerini bırakıp yönetim görevi üstlendikleri zaman, başarısız bir yönetici olabilmektedirler. Bu durumda örgüt iki yönden kayıptadır: birincisi başarılı bir teknik elemanını kayıp etmiştir, ikincisi ise başarısız bir yöneticiye sahip olmuştur. Örgütler bu olumsuzluklardan kurtulmak için teknik özellikleri öne çıkan mesleklerde çalışanları yönetim kademelerine gelmeden motivasyonlarının sağlanmasına yönelik uygulamalara önem vermeye başlamışlardır.

Esnek kariyer yaklaşımı: işgörenlerin örgütler için daha albenili hale gelmesidir. Sürekli öğrenme, gelişme, değişimlere hızlı uyum, kendi kariyerini yönetme, esnek kariyerli işgücünün temel özellikleridir.<sup>88</sup> Esnek kariyerli işgörenler, Pazar beklentilerine göre bilgili kalmak ve aynı zamanda örgütün ihtiyacına olan beceri ve davranışları bilmek gerekmektedir.<sup>89</sup> Bu da işgörenin kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanıyarak, performansları ve örgüte uzun süreli istihdamlarını sağlayacak planlara sahip olmaları ile mümkündür.

Portföy kariyer yaklaşımı: yeni kariyer yaklaşımlarından bir diğeri de Handy'nin "portföy kariyer" yaklaşımıdır. Handy'nin yonca biçiminde üç yapraktan oluşan modeli sınırsız örgütlerin en önemli örneklerinden birisidir. Bu modeldeki birinci yaprak; yönetici, teknik elemanlar ve profesyonellerden oluşan ve örgütün ayakta tutan temel işgören gurubundan oluşur. Bu işgörenler, çağın gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip, örgütsel bağlılıkları yüksek ve kendilerini örgütün bir parçası olarak gören kişilerdir. İkinci yaprak ise, örgütün dışındaki örgüt ve kişileri temsil eder. Bu kişiler ya da örgütler tedarik dağıtım vb. görevler yapabilirler. Üçüncü yaprak ise geçici çalışanları temsil eder.<sup>90</sup> Böyle bir örgüt yapısının temelinde esneklik bulunmaktadır.

---

<sup>88</sup> Erdoğan, a.g.k., s.169.

<sup>89</sup> Erdoğan, "Kariyerde Yeni Yaklaşımlar ve İst. Etk", s.70.

<sup>90</sup> Erdoğan, N., "Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim", I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli, 2002, s.67.

Portföy kariyer anlayışının varsayımları şunlardır: işgören örgütsel hiyerarşide yükselmek için alınmaz, sözleşmeli olarak alınır. Bireyin eğitimi ve gelişimi için yatırım yapılmaz bu bireyin sorumluluğundadır. Kısa vadeli performans önemlidir. Kariyer geliştirme çekirdek personel için yapılır.

## 2. Kariyer Yönetimi

Yirmi birinci yüzyılın eşiğinde dünya her alanda köklü değişimler yaşamaktadır. İş dünyası, bütün öğeleri ile bu değişimden derinlemesine etkilenmektedir. Örgütler için değişime ayak uydurarak ayakta kalabilmek başlıca en önemli konulardan biri haline gelmiştir. Personel yönetiminden insan kaynaklarına geçilen bu dönemde örgütler için en önemli kaynağın insan olduğu; örgütsel performansı artırmak, küresel rekabette ayakta kalmanın yolu mutlu, ihtiyaçları karşılanmış işgörenlerden geçtiği anlaşılmıştır. Bütün bu amaçları gerçekleştirmek için son yıllarda “kariyer yönetimi” uygulamaları hız kazanmıştır. İnsan ihtiyaçları ile örgütün ihtiyaçlarını örtüştürüp gerçekleştirme esasına dayalı kariyer yönetimi anlayışı bugünkü şekline gelişerek gelmiştir.<sup>91</sup>

### 2.1. Kariyer Yönetiminin Gelişimi ve Gelişimindeki Etmenler

1980’li yıllardan sonra küreselleşme ile ortaya çıkan yeni yönetsel yaklaşımlar kariyer konusunu çok ön plana çıkarmıştır.<sup>92</sup> Bu çerçevede kariyer yönetimi de insan kaynakları yönetimi alanında hızlı bir şekilde gelişmiştir.

Kariyer yönetiminin gelişmesinde birçok unsurun payı bulunmaktadır. Bunlar; yönetim anlayışındaki değişiklikler, yeni yapı ve stratejilerin ortaya çıkması, yeni teknolojilerin kullanımı, küreselleşme, eğitimin giderek artan önemi, personel yönetiminden insan kaynaklarına geçiş olarak sıralanabilir.

Kas gücüne dayalı el yordamıyla, vasıfsız işgörenlerle yapılan birçok iş günümüzde makinelerle yapılmaktadır. Yeni teknolojilerin kullanıldığı esnek üretim

<sup>91</sup> Özgen, vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, 2002, s.186.

<sup>92</sup> <http://dergi.ceis.org.tr/dergiDocs/malale1.pdf> (01/02/2008)

düzeninde daha vasıflı işgücü talebinde önemli artışlar olmuş, işçiye daha fazla sorumluluk verilmiş, aşırı işbölümü yerine işçinin faaliyet alanının sınırları nispeten daha geniş tutulmuştur.<sup>93</sup> Yeni yönetim yaklaşımlarının örgütlerin “insan” boyutunu güçlendirmesi işgörenlerin vasıf çeşitliliğini artırarak, kariyer gelişimlerini olumlu etkilemiştir.

Yeni örgüt yapılarının ortaya çıkması; klasik örgüt yapıları yerini yeni örgüt yapılarına bırakmıştır. Bunlar; katılımcı yönetim, organik örgüt, öğrenen organizasyonlar, şebeke organizasyon, sanal organizasyon, yalın yönetim, küçülme ve taşeronlaştırmadır. Bütün bu yeni yapılanmalar kariyer yönetiminin gelişmesini sağlamıştır.<sup>94</sup>

Yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı; özellikle bilgi teknolojilerinin hızlı gelişimi ile ucuzlayıp yaygınlaşması, çalışmanın ve istihdamın niteliğinde köklü değişiklikler yapan devrim sayılabilecek sonuçlar doğurmuştur.<sup>95</sup> Birçok iş yok olmuş, yeni işler doğmuştur. Yani teknolojilerin kullanımı vasıflı işgücüne pozitif etki ederken, vasıfsız işgücü üzerinde negatif etkisi olmuştur.

Küreselleşme işletmeleri küresel pazarda küresel rakiplerle karşı karşıya getirmiştir. Bunun sonucunda rekabet artmış; işletmeler zor rakiplerle rekabet mücadelesine girmişlerdir. İşletmeler ayakta kalmanın yolunu iş hayatının birçok unsurunu değiştirmekte bulmuşlar; işgörenlerden beklentileri de değişmiştir. Artık işgörenler kendilerini geliştirmek, bazı sorumlulukları kendi üstlerine almak zorunda kalmışlardır.<sup>96</sup>

Küreselleşme ile birlikte teknolojik değişimlerin iş yaşamında öneminin artması, işin sürekliliğinin yitirilerek çalışanların yaşamları boyunca yeni işlere uygun hüneler kazanmak zorunda kalmaları, toplumlarda söz konusu teknolojik değişimleri yaratabilecek ve onları kullanabilecek unsurların ortaya çıkarılmasını gerektirmiştir.<sup>97</sup> İşgörenlerin eğitimi, gelişimi çok önem kazanmıştır.

İnsan kaynakları yönetimine geçiş de kariyer konusunun gelişiminde etkili olan bir diğer faktördür. İşletmelerin en önemli kaynağın insan olduğunu fark

---

<sup>93</sup> Şimşek, vd., a.g.k. s.33.

<sup>94</sup> Erengül, B., Kültür Sihirbazları, İstanbul, 1997, s.17-20.

<sup>95</sup> Bozkurt, V., Enformasyon Toplumu ve Türkiye, İstanbul, 2000, s.122.

<sup>96</sup> Düren, Z., 2000’li yıllarda Yönetim, İstanbul, 2000, s.51.

<sup>97</sup> Şimşek, a.g.k., s.39.

etmeleri, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine ve insan kaynakları yönetiminin alt sistemi olan kariyer yönetiminin gelişiminde etkili olmuştur.

Eskiden kariyer denilince merdiven basamağı gibi yükselmek akla geliyor ve bu model de çok kolay kavranabiliyordu. Belirli bir eğitim alınıyor, okuldan mezun olunuyor, bir işletmede işe başlanıyor, yıllar içinde önceden tanımlanmış basamaklar çıkıyor, sonra kişisel özelliklerinize, bazen de şansınıza göre belli bir noktaya çıkıyor. Buradan da emekli oluyordunuz.<sup>98</sup> Oysa günümüzdeki kariyer anlayışı eskinin kariyer anlayışına göre çok değişmiş durumda. Çevresel şartların değişmesi ile gelecekte de kariyer olgusunun farklı anlamlara geleceğini düşünüyoruz.

## 2.2. Kariyer Yönetimi Kavramı

Demokratik toplumlar, insanların istedikleri zaman istedikleri yerde, istedikleri şekilde, çalışabilmelerine imkân sağlayan toplumlardır. İş hayatında gönüllülük esastır. İnsan yeteneklerinin; ortaya çıkarılması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve en fazla düzeyde insanın enerjisinden yararlanılması, demokratik ortamlarda insana duyarlı bir yönetimle mümkün olabilir.<sup>99</sup> Bu da karşımıza birey ile örgütün amaçlarını uyumlaştıran, iki tarafın da karşılıklı çıkarının ve sorumluluğunun olduğu “kariyer yönetimi” konusunu çıkarmaktadır. Kariyer yönetimini yazarlar değişik şekillerde tanımlamışlardır.

Kariyer yönetimi bireyin işe başvurduğu andan itibaren işe giriş, transfer, terfi, yatay ilerleme, iş rotasyonu, ücret belirleme, performans değerlendirme, emekli olma ya da işten çıkarılma süreçlerini içeren, işletmeler ve çalışanların karşılıklı fayda sağlamak üzere yer aldıkları iki yönlü bir süreçtir.<sup>100</sup> “Kariyer yönetimi kariyer kavramına bireysel ve örgütsel bakış açılarını bütünleştirir. Bu süreçte birey ve organizasyon karşı taraflarda değil, birbirlerini destekleyici roller üstlenirler ve her iki tarafa düşen sorumluluklar vardır.”<sup>101</sup>

<sup>98</sup> Barın, A., “Kariyer Yönetimi”, Executive Excellence, Sayı.28, 1999, s.15.

<sup>99</sup> Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 1998, s.2.

<sup>100</sup> Yayalacı, G.Ö., “Kariyer Yönetimi”, Pazarlama Dünyası, sayı.77, 1999, s.45.

<sup>101</sup> Özden, M.C., Bireysel Kariyer Yönetimi, İstanbul, 2007, s.26.

Kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme olmak üzere iki bileşenden oluşur; organizasyonların, işgörenlerin yeteneklerini, ilgi alanlarını ve çıkarlarını analiz etmelerine yardımcı olup, kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanmasıdır. Bu çerçevede kariyer yönetimi bireyin örgüt içindeki kariyeri ile ilgilenip, bireyin örgüt içinde ilerlemesini sağlayacak birey-örgüt uyumunu sağlayacak süreci içerir.<sup>102</sup> Kariyer yönetimi bireylere kariyer planlarını gerçekleştirme fırsatı vererek; para, saygınlık, başarıma duygusu, daha iyi yaşam biçimi, ödüller ve terfilere giden yol haritasını gösterir.

Kariyer yönetiminin geçerli bir uygulana olmasının temel nedeni; işgörenlerin iş doyumunda, örgütte kalmasında, gelişmesinde ve motivasyonunda belirleyici bir unsur olmasıdır.

Kariyer yönetiminin faydaları:

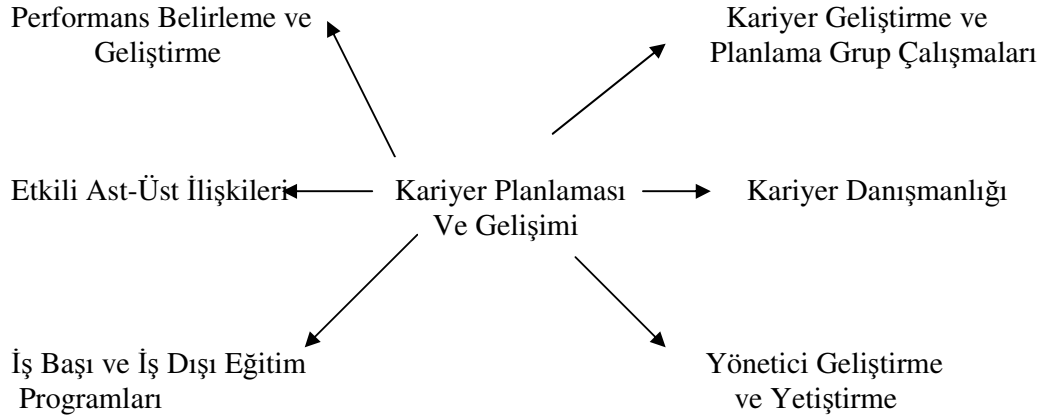
- Örgüt ihtiyaçlarının karşılanması,
- İşgörenlerin değişen ve gelişen çevre şartlarına ayak uyduracak biçimde gelişmeleri,
- İşgörelere örgüte katkıları hakkında geri bildirim sağlayarak, kendi kendilerine bir değerlendirme yapma imkânı vermek,
- İşgörelere yükselme basamaklarını ile yükselme şartlarını göstermektir.

Başarısız bir kariyer yönetiminde ise örgüt bazı sorunlarla karşılaşır; işe devamsızlık, yüksek işgücü devir hızı, performans düşüklüğü yeniliklere ayak uyduramama gibi. Şekil 3'te kariyer planlaması ve gelişimine yardımcı uygulamalar şematize edilmiştir.

---

<sup>102</sup> Argüden, M., Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998, s.39.





**Şekil 3: Kariyer Yönetimi Uygulamaları**

**Kaynak :** Beer, S., Reading In Humans Resource Manecement, 1985, s.391’ den aktaran Berberoğlu , 1991, s.144.

### 2.3. Kariyer Yönetiminin Önemi

Örgüt ve birey kariyer yönetiminden etkilenen taraflardır. Kariyer yönetimi, hem birey hem de örgüt için önemlidir.

İnsan kaynakları yönetimi sisteminin, kariyer yönetimi alt sistemi ile örgüt çalışanların motivasyonlarını artırır. Sunduğu gelişim imkânlarıyla işgörenlerin bilgi ve becerilerini geliştirerek, bağlılıklarını artırır.

Günümüzün değişen iş hayatında bilgi işçisi ya da altın yakalı dediğimiz işgörenlerin örgütler için önemi artmıştır. Bu bilgi işçilerini ya da altın yakalıları örgüte çekmek, mevcut çalışanların başka örgütlere kaçışını önlemek için kariyer yönetimi uygulamaları örgütler için bir zorunluluk halini almıştır.

Yapılan araştırmalarda en büyük işten ayrılma sebebi bireylere kariyer imkânının sunulmamasından kaynaklandığı anlaşılmaktadır.<sup>103</sup> Bir diğer araştırmada da örgütsel başarı ile kariyer yönetimi arasında yakın ilişki tespit edilmiştir.<sup>104</sup> Bütün bu araştırmaların sonuçları kariyer yönetiminin önemini daha da artırmıştır. Bilgi ekonomisinin en önemli malzemelerinden biri olan işgörenlerin kariyerlerini

<sup>103</sup> Güzelcik, E., Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, İstanbul, 1999, s.50.

<sup>104</sup> Duygulu, E., “Kariyer Geliştirme İle Örgütsel Başarı İlişkisi”, D.E.Ü. SBE Basılmamış Doktora Tezi, İzmir, 1998, s.144.

planlamak ve geliştirmek, günümüz rekabetçi yapıdaki örgütlerinin vazgeçilmez uygulamalarından biri haline gelmiştir.<sup>105</sup>

Günümüz örgütleri için küresel rekabete ayak uydurup, ayakta kalmak birinci öncelik olmuştur. Örgütlerin rakipleri ile mücadele edip ayakta kalabilmek için en önemli stratejik silahlarından bir tanesi kariyer yönetimi uygulamalarıdır. Kariyer yönetimi modern örgütlerin yeni gelişmelere uyum sağlamak, işgörenlerin bilgi beceri eskimesinin önüne geçmek, insan potansiyelini geliştirmek, çalışanların iş tatmini ve bağlılıklarını artırmak ve çalışanın örgüte inanıp güvenmesi için etkili bir araçtır.<sup>106</sup>

Birey için çalışılan örgütün kariyer yönetimi büyük öneme sahiptir. Her birey çalışma hayatına başladıktan sonra işinde başarılı olmayı, kariyer basamaklarında en yüksek noktaya çıkmayı amaçlar.<sup>107</sup> Birey işe giriş yaptığında ilk aşamada yerleşim kurmakta, akabinde örgütün üyesi olmaktadır. Birey kariyerini geliştirme, yüksek ücret ve daha iyi bir statü elde etmek istemektedir. Bu düşünelere sahip işgörenler üstlerle ilişkilere önem vermektedir.<sup>108</sup> Birey yaptığı çalışmaları, iş ile ilgili beklentilerinin de üstlerince bilinip desteklenmesini istemektedir.<sup>109</sup> Bireylerin kariyerleri ile ilgili amaç ve beklentileri ülkeden ülkeye, toplumdan topluma farklılıklar arz etmektedir.

Kariyer yönetimi, günümüzde şiddetlenen rekabet ortamında örgütlere önemli avantajlar sağlar: İşgörenleri motive eder, örgüte bağlar ve insan kaynağından en verimli bir şekilde kullanılmasına olanak tanır.

Kariyer yönetimi planlı bir uygulamadır. Etkin bir kariyer yönetimi taraflarca yeterince anlaşılması ile mümkündür. Yeterince anlaşılmamış bir kariyer yönetimi uygulaması ise örgüte faydadan çok zarar getirir.

---

<sup>105</sup> Şimşek, vd., s.50.

<sup>106</sup> Şimşek, vd., s.51.

<sup>107</sup> Eryiğit, S., "Kariyer Yönetimi", Kamu-iş, C.6, S:1, 2000, s.106.

<sup>108</sup> Eryiğit, a.g.m., s.106.

<sup>109</sup> Berberoğlu, N.G., "İşletmelerde Organizasyon ve Personel Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi", Amme İdaresi Dergisi, Sayı.24, 1991, s.140-143.

## 2.4. Kariyer Yönetiminin Yararları

20. yüzyılın son çeyreğinde yaşanan hızlı değişim yeni bir dünya düzeni yaratarak, mevcut bilinenlerin önemini yitirmesini bilinmeyenlerinde bilinmesini sağlamıştır. Bütün bu değişimler her alanda olduğu gibi örgütlerde de yeni yapı ve anlayışların zuhur etmesine sebep olmuştur. Yaşanan hızlı değişim işgücünün niteliğinden, küresel pazarlara, üretim teknolojilerinden yeni yönetim tekniklerinin uygulandığı işyeri organizasyonlarına kadar birçok radikal değişimleri de beraberinde getirmiştir. Bu değişimlerin en başında örgütlerin ayakta kalmasında ve amaçlarına ulaşmasında en önemli unsur olan insan sermayesini geliştirmek ve işyeri organizasyonunda daha esnek bir yapılanmayı sağlamak gelmektedir.<sup>110</sup> Kariyer yönetiminin bu değişim sürecinde insan sermayesinin gelişimine katkısı büyüktür. 1980'den günümüze yükselen bir değer olarak kariyer yönetimi hızla yaygınlaşmıştır.

Kariyer yönetiminin örgüte olan faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>111</sup>

**Eşit İstihdam Fırsatı:** Kariyer geliştirme programı kariyer yollarını belirleyip işgörenlerin ilerlemesi önündeki engellerin ortadan kalkmasına yardımcı olur. Örgüt içinde başlangıç düzeyinden itibaren bütün çalışanları yükselmeleri için eşit fırsat sağlar.

**İş yaşamında kalite:** kariyer yönetimi iş yaşamında bireylerin mutluluklarını ve bağlılıklarını artırarak kalite sağlar. İşgörenler, özellikle de genç işgörenler kariyerlerini geliştirmek isterler. Bu isteklere örgüt kariyer yönetimi ile cevap verebildiği zaman işgörenler daha istekli hale geldikleri gibi kendilerini geliştirmek ve yenilemek ihtiyacını daha fazla duyarlar.

**Yetenekli personel rekabeti sağlama:** daha önce de belirttiğimiz gibi bireyler iş hayatında kariyer yapmak isterler. Bilgi işçisi ya da altın yakalı dediğimiz profesyoneller kariyerlerini destekleyen ve kariyer geliştirme programı bulunan örgütleri tercih etmektedirler.

---

<sup>110</sup> Şimşek, vd., a.g.k., s.54.

<sup>111</sup> Beach, D., The Management of People at Work, NewYork, 1980, s.320'den aktaran Çalık, T., a.g.k.,s.83.

**Eskimeden sakınma:** insanların amaç ve ihtiyaçları zaman içinde değişime uğraması gibi örgütlerinde amaç ve ihtiyaçları değişime uğrar. Örgütlerin değişen amaç ve ihtiyaçlarını karşılaması; çağdaş bir örgüt olmasının yolu işgörenlerin bilgi ve becerilerini geliştirecek kariyer yönetimi bileşenlerinden birisi olan kariyer geliştirme ile mümkündür. Kariyer geliştirme programları ile çalışanların bilgi eskimesi sorunu ortadan kalkar.

**Personel kaybetmeme:** çalışma hayatına başlayan işgören işinde kendini kanıtlayıp yükselmek; kariyer yapmak ister. Örgüt bireyin bu ihtiyacını karşılamadığında bireyde oluşan tatminsizlik örgütü değiştirmekle sonuçlanabilir. Kariyer yönetimi uygulamaları ile işgörenlerin kariyer ihtiyacı karşılanarak işten ayrılması engellenebilir.

**Personelden yararlanmayı geliştirme:** örgütün kariyer yönetimi uygulamaları ile işgören kendine uygun işi yaparak kariyer beklentilerini gerçekleştirmeye çalışır. Bu işgörenin işini daha çok sevmesini yüksek performans göstermesini sağlar.

## 2.5. Kariyer Yönetim Süreci

Kariyer yönetiminin birey açısından ve örgüt açısından olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır; örgütsel kariyer yönetimi ve bireysel kariyer yönetimi. Örgütsel kariyer yönetimi ile bireysel kariyer yönetimi süreci birbirine paralel ve destekleyici olduğu sürece anlam kazanabilir. Bunun sonucu olarak da kariyer yönetimini örgüt ve birey açısından olmak üzere iki başlık altında incelemek gerekmektedir.

1. Örgütün birey üzerinde odaklaştığı örgütsel kariyer yönetimi,
2. Bireyin kendi üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi

### 2.5.1. Örgütsel Kariyer Yönetimi

Örgütsel kariyer yönetimi bireyin işe yerleştiği andan itibaren söz konusudur. Çalışanların ve yöneticilerin birbirine uyumunun amaçlandığı sosyalizasyon

sürecinde örgütsel politikaların, normların, gelenek ve değerlerin yeni işgörenlerce bilinmesi oldukça önemlidir.

Örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimidir. Kariyer yönetiminin örgütsel perspektifle ele alınmasıdır. Örgüt, birey üzerinde odaklaşan bazı kararlar alarak onların kariyer yönetimini üstlenir ve yeni kariyer planları yapmalarına katkıda bulunur.<sup>112</sup> Örgütsel kariyer yönetimi işgörenin ihtiyaçlarını tatmin etmek ve kariyer hedeflerine ulaşması için gerekli planlamalar yapma, stratejileri saptama ve bunları uygulama sürecidir.<sup>113</sup> Örgütsel kariyer yönetimi ile ilgili bir diğer tanım ise şöyledir: örgütlerde işgörenleri tatmin olmuş, mutlu, uyumlu hale getirip; sosyal psikolojik ve diğer ihtiyaçlarını karşılayıp verimliliklerini artırmak için başvurulan yönetsel bir uygulamadır. Bu uygulamanın en önemli koşulu yöneticiler yönetim basamakları dışında işgörenler arasında iletişim kanallarını sürekli açık tutmasıdır.<sup>114</sup> Kariyer yönetimini örgütte çalışanların tüm kapasitelerinin geliştirmeye yardımcı olmak için kullanılan gelişim programları ve düzenlemeler olarak tanımlamışlardır.

Örgüte yeni çalışmaya başlayan işgörelere tavsiye edici ve eğitici nitelikteki bir rehber, örgütün politika ve güç dinamiği ile ilgili bilgileri aktararak yeni işgörelerin streslerini en aza indirebilir.<sup>115</sup> Yeni işgören zaman içinde enerjisini, duygularını, kişisel değerlerini, ilgi ve isteklerini, eğitimini, işletmenin değerleriyle örtüştürebilirse işinde daha başarılı olur. Örgüt kariyer yönetimi ile amaçlarından bir tanesi de bu örtüşmeyi sağlamaktır.

Örgüt ne zaman hangi iş pozisyonunun boşalacağını bilemez, işgörelere yeni kariyer seçenekleri sunamazsa kariyer yönetimi uygulanamaz.<sup>116</sup> Örgütsel kariyer yönetiminin iyi yapıldığı kurumlarda bireyler ilerleyen zamanlarda; 1 yıl sonra, 5 yıl sonra nereye hangi statüye geleceklerini bilir veya tahmin ederler.<sup>117</sup>

Literatürde örgütsel kariyer kararları şu biçimde sıralanabilir: terfi, transferler veya yer değiştirme, işten çıkartılma, emeklilik organizasyonel

---

<sup>112</sup> Şimşek, vd., a.g.k., s.56.

<sup>113</sup> Aldemir, a.g.k., s.216.

<sup>114</sup> Berberoğlu, a.g.m., s.144.

<sup>115</sup> Aytaç, a.g.k., s.125.

<sup>116</sup> Aytaç, a.g.k., s.125.

<sup>117</sup> Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006, s.343.

yedekleme, oryantasyon programı ve yönetici geliştirmedir. Tablo 3 'te örgütsel kariyer yönetimi konuları gösterilmişidir.<sup>118</sup>

**Tablo3: Kariyer Yönetimi konuları**

<b>1.İşe Alma</b> Aday akışını çekme Personel gereksinimlerini tanımlama Seçme Göreve başlatma ve yönlendirme	<b>3. Eğitim ve Geliştirme</b> Bireysel kariyer planlama Eğitim gereksinimlerinin analizi Program tasarlama ve geliştirme Araştırma ve değerlendirme
<b>2.Yerleştirme</b> İş gereksinimleri ve kariyer yollarının tanımlanması Çizelgeler ve yerleştirme sistemleri İş ilanı duyurulması Seçme süreçleri Hızlı ilerleme programları Yönetim başarı programları Yeniden yerleştirme	<b>4. İşten Çıkarma ve Alternatifler</b> Son Emeklilik Rütbe tenzili ve transferler

**Kaynak:** Beer, M.-B.Spector, Reading in Human Resource Management, NevYork, 1985, s.237.

Örgütsel kariyer yönetiminin kapsamını belirleme noktasında literatür incelendiğinde kariyer yönetimi konularının belli başlıcalarını açıklamak mümkündür.

### **2.5.1.1. İnsan Kaynakları Tedarik ve Seçimi**

Kariyer yönetiminin ilk ana konusu; en temel işlevlerinden birisi örgütün ihtiyacı olan insanların işe alınmasına yardımcı olmaktır. Örgüte yeni işğören almada en önemli konulardan birisi alınacak işğörenin yapacağı işe uygun olmasıdır.

<sup>118</sup> Beer, M.-B.Spector, Reading in Human Resource Management, NevYork, 1985, s.237.

Örgütlerin en önemli kaynağı insan kaynağı olduğu düşünülürse işe yeni bir çalışan almanın önemi daha iyi anlaşılır. İşe alınacak insanın işe uygun olması istenen, arzu edilen bir durumdur. İnsan kaynakları planlamasında işe almada öncelikli olarak arzu edilen adayların yeterli oranda akışını çekme, işe alma, gereksinimleri tanımlama, geçerli seçim yöntemlerine başvurma, yeni işe alınanların uyumunu kolaylaştırmak için yapılan stratejiler oluşturmaktadır.<sup>119</sup>

Günümüzde işe alma uygulamaları geçmişe göre daha sistemli ve objektif olmuştur. Özellikle kamuda çalışacak olanların işe alımları daha da objektiftir. Bununla birlikte işe alım kriterleri de on yıl öncesine göre farklılık göstererek yetenek yaratıcılık ve beceri üzerinde daha çok durulmaktadır.<sup>120</sup>

Örgütsel performansı artırmak için birçok uygulama vardır; iş tasarımı motivasyon ve işgören geliştirme uygulamaları gibi. Bu uygulamalar örgütsel performansı artırmakta fayda sağlamaktadır,<sup>121</sup> bununla birlikte asıl performansı artırmanın yolu işgören seçiminde titiz davranmak; uygun seçme araçları kullanmaktır. İşgören seçimindeki etkilik, örgütsel performansı artırmanın ön koşuludur.

### **2.5.1.2. Eğitim ve Geliştirme**

Kariyer yönetiminin önemli konularından biri de personeli geliştirmek için gerekli planlamaları yapmaktır. Çevresel koşullar ve teknolojideki hızlı değişimler sonucu artan rekabet, örgütlerde eğitim ve geliştirme etkinliklerinin önemini artırmıştır.<sup>122</sup> Örgütlerde insan kaynaklarının etkinlik ve verimini artırmak için yapılan en önemli faaliyetlerden birisi eğitimidir. Eğitim yoluyla bireyin ve örgütün performansını artırmak amaçlanır. Bu amaç çerçevesinde personelde daha verimli olmaları için bilgi, beceri, tutumlar eğitim aracılığı ile kazandırılmaya çalışılır. Eğitim süreci sonunda işgörenin performansında artış olacaktır.<sup>123</sup> Örgütlerde eğitim kişisel ve mesleki gelişimle ilgilidir. Bu çerçevede bireyin sahip olduğu özellikleri,

<sup>119</sup> Uygur, A., Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlaması, Y. Lisans Tezi, Ankara, 1998, s.37.

<sup>120</sup> Aytaç, a.g.k., s.126.

<sup>121</sup> Erdoğan, a.g.k., s.120.

<sup>122</sup> Şencan, H.-Erdoğan, N., Eğitim ihtiyacı analizi, İstanbul, 2001, s.1.

<sup>123</sup> Şencan, H.-Erdoğan, N., Eğitim İhtiyacı Analizi, İstanbul, 2001, s.2.

becerileri mesleki açıdan geliştirmeye amacı güder. Bu özelliklerin en önemlileri şunlardır:<sup>124</sup>

- Teknik sosyal ve çevresel değişikliklere uyum kabiliyetini geliştirmek,
- Tek bir beceri yerine, daha geniş bilgi ve becerileri kullanma yeteneğini kazandırma,
- Tekil ve somut öğelerden çoğul ve soyut değerlemelere geçme yeteneğini kazandırma,
- İzleyici olmaktan, kendi kendini teşvik eden bir birey konumuna geçme,
- Yönlendiren kişi olma konumundan çıkıp, çözümleyici ve yaratıcı olma,
- Açık görüşlü olma, bağımlılıktan kurtularak bağımsızlığa, profesyonelliğe geçme,

Yaşanan hızlı değişim, günümüz örgütleri için eğitim ve geliştirmenin önemini artırarak, örgütlerin eğitim ve geliştirmeye kaynak ayırmasını gerektirmektedir. Bununla birlikte eğitim ve geliştirme faaliyetleri örgütsel cabalar kadar, bireysel çabaları da gerektiren bir biçim almıştır.<sup>125</sup> Kariyerde bireyin sorumluluğunun artması ile bu durum paralellik göstermektedir. Günümüzde bireyler ve örgütler için gelişme ve eğitim ayakta kalmanın önemli şartlarından biridir.

### 2.5.1.3. Terfi

Terfi sözcüğü tanım olarak; çalışanın yetki sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki pozisyona atanmasıdır. Çalışanın terfi etmesi kariyer yönetiminin en önemli konularından birisidir. Örgütlerde terfi kararları, örgütler için olduğu kadar bireyler için de çok önemlidir. Yapılan birçok araştırma bu düşünceyi destekler nitelikte veriler sunmaktadır.

Terfi birey için sosyal, psikolojik ihtiyaçların karşılanarak, güç elde etme anlamına gelir. Terfi eden çalışanın kişisel özlemleri gerçekleşmiş , işine ve örgütüne bağlılığı ve çalışma mutluluğu artmıştır. Bu örgütün istediği bir durumdur, bundan sonra kişisel ve örgütsel performans artması beklenir. Bununla birlikte gelecekte terfi etmeyi düşünen işgörenlerde de örgüte bağlılık artacak kişisel gelişimlerine daha

---

<sup>124</sup> Bernard, J., Nev Priorities in Training, 1969, s.21'den aktaran Şencan, H.-Erdoğan, N., a.g.k., s.2

<sup>125</sup> Erdoğan, a.g.k., s.121.



fazla önem vereceklerdir. Birçok önemli sonuçlar doğuran terfi kararları çok dikkatli verilmezse beraberinde birçok olumsuzluklar zuhur eder.

Örgütün kariyer yönetimindeki başarısı açık ve objektif bir terfi politikası saptamasına, terfi politikasını adil bir şekilde uygulamasına bağlıdır. Terfilerin hangi şartlarda kimler tarafından nasıl yapılacağı, her bir pozisyon için ne tür niteliklerin gerektiği önceden belirlenip, çalışanların bilgisine sunulmalıdır.<sup>126</sup> Çalışanların nerelere, nasıl, ne zaman terfi edeceklerini bilmeleri önemlidir. Böyle bir durum kurumsallaşmanın da gereğidir.

Terfi işlerinde iltimastara da sık rastlanmaktadır. Terfi kararını veren yöneticiler yönetip etki altına alabilecekleri; kolay idare edebilecekleri kişileri terfi için tercih edebilmektedirler.<sup>127</sup> Terfi kararını veren yöneticiler kendilerine direnmeyip istediklerini yaptırabildikleri uysal bağımlı kişileri terfi ettirerek kendi güçlerini korumaktadırlar ya da güç kazanmaktadırlar. Bu yöneticiler kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarına tercih etmektedirler. Adaletsiz bir şekilde yapılan terfiler örgütte ciddi sorunlara yol açar. Bu sorunların en temeli işgörenlerin performanslarının düşmesidir. Bu örgütün en değerli kaynağı olan insan kaynağından iyi yararlanılmaması anlamına gelir.

Salt performans değerlendirme sonuçlarına göre yapılan, iltimastan uzak terfiler örgütler için pozitif sonuçlar doğurur. Performans değerlendirme en basit anlamı ile çalışanların iş yaşamındaki, performanslarının ölçülmesidir. Performans değerlendirme sonuçları birçok amaca hizmet eder, bunlardan biri de terfi etme potansiyeline sahip işgörenlerin belirlenmesidir.<sup>128</sup>

Örgütler işgören tedarik etmesinin bir yolu da içerden terfi yoluyla tedarik etmesidir. İçerden terfi politikasını etkili bir şekilde uygulayabilmek için örgütlerin ilerleme fırsatları hakkında çalışanlara tam ve kesin bilgiler vermesi gerekir. Açık işler çalışanlara bildirilmeli ve işlere talip olanlar kariyer yollarını bilmeli.

---

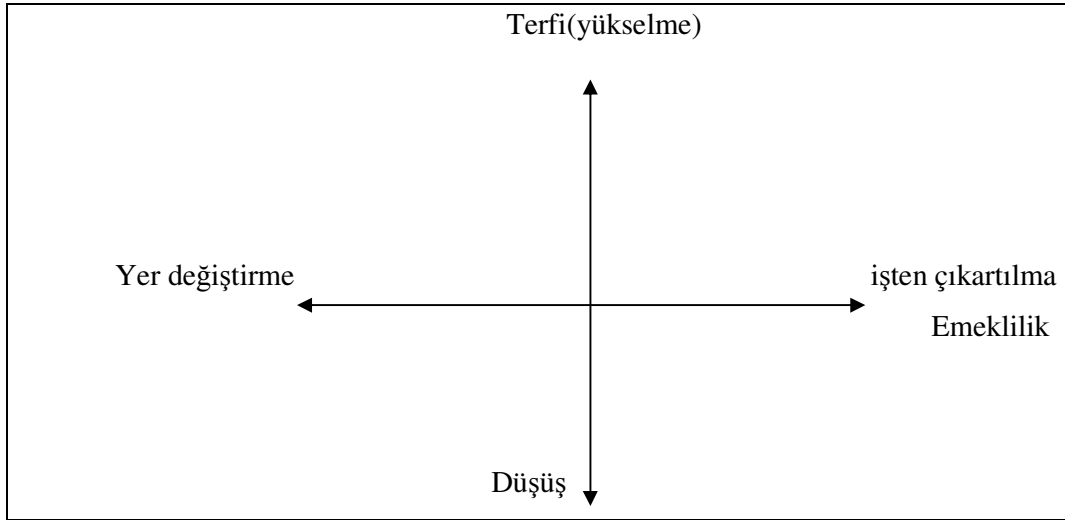
<sup>126</sup> Özden, M.C., Kariyer Yönetimi, Basılmamış Araştırma Raporu, Ankara, 2000, s.62.

<sup>127</sup> Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1989, s.193.

<sup>128</sup> Bakan, İ.-Kelleroğlu, H., "Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünden Çalışanların Düşüncesi", Yönetim ve Ekonomi, Cilt:10, Sayı:2, Manisa, 2003, s.1.

#### 2.5.1.4. Transfer ve Yer Değiştirme

İşgörenin pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak örgüt içinde veya dışında benzer nitelikte bir göreve atanmasına transfer veya yer değiştirme denir.<sup>129</sup> Yer değiştirmelerde yetki sorumluluk buna bağlı olarak ücret düzeyi hiç değişmemekte ya da çok az değişmektedir. Yer değiştirme bir anlamda yatay değişiklik anlamına gelmektedir.<sup>130</sup> Bununla birlikte birçok çalışan için transfer gelir artışı ve statünün yükseltilmesi olarak düşünülmesine karşın, bazıları için çevre değişikliklerinden ve ailesel problemlerden kaynaklanan yeni sıkıntıların oluşumudur. Özellikle çok uluslu şirketlerde denizaşırı ya da ülkeler arası yer değiştirmelerin çalışanın eş ve çocukları açısından yeni sıkıntılar oluşturabilmektedir.<sup>131</sup> Örgütlerde bireylerin yukarı aşağı sağa sola gibi hareket ettiği görülmektedir. Bu hareketlilik şekil 4' te gösterilmiştir.



**Şekil 4. Bireyin Örgütteki Hareketliliği**

**Kaynak:** Aytaç, S., Çalışma Yaşamında Kariyer, İstanbul, 2005, s.130.

Günümüzde kariyer yönetiminde terfilere ağırlık verilmektedir. Bununla birlikte örgütlerde yeni yapılanmalarla birlikte dikey basamakların giderek azalması başka bir ifadeyle yalın örgütlerin ortaya çıkması transfer ve yer değiştirmenin

<sup>129</sup> Özden, Basılmamış Araştırma Raporu, 2000, s.63.

<sup>130</sup> Özden, Basılmamış Araştırma raporu, 2000, s.63.

<sup>131</sup> Aytaç, a.g.k., s.129.

önemini artırmıştır. Böylelikle işgörenlerin dikey olarak yükselmeden sorumluluk ve yetkilerinin artırılması, buna bağlı olarak ücret düzeylerini de artırarak<sup>132</sup> isteklendirilmeleri mümkün olacaktır.

### **2.5.1.5. Örgütsel Yedekleme**

Örgütlerde terfi, emeklilik, ölüm, ayrılma ya da transfer nedeniyle boşalan anahtar konumundaki yöneticilikleri yeni işgörenlerle doldurmak için, örgüt içinden işgörenin tespit edilip, geliştirilip, yetiştirilerek anahtar görevleri yapabilecek seviyeye getirilmelerine örgütsel yedekleme denir. Örgütsel yedekleme örgütsel etkinliğin devamını sağlar.

Örgütsel yedekleme işgören motivasyonu artırıcı etkiye de sahiptir. Anahtar konumundaki yöneticiliklerde muhtemel bir boşalma durumunda gelmek için belirlenen işgören bu amaç için yetiştirilip geliştirilir. Kendi bireysel kariyer planındaki hedefine ulaşma yolunda ilerleyen işgörenin çalışma mutluluğu ve örgüte bağlılığı da artar. Bununla birlikte örgütlerde yedeklemeye alınacak işgörenin belirlenmesi büyük önem taşır.

Çalışma yaşamında bireylerin anahtar konumundaki görevlere daha sonra gelmek amacıyla yedeklenmeleri gelecekte yapacakları üst görevler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde transfer kararlarının alınmasında performans yönetim sisteminin verileri kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlar.<sup>133</sup>

Örgütlerde yedekleme uygulamaları işgören tedarikinde ekonomik bir yol olarak da düşünülmektedir. Örgütün seçip belirleyip eğitim ve tecrübeyle yetiştirip yedeklediği işgören, dışarıdan tedarik edilen işgörene göre daha ucuza gelmektedir. Örgütlerde yüksek potansiyele sahip çalışanların belirlenip performansı sürekli izlenerek örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı bilgi ve beceriler doğrultusunda geliştirilmesi önem kazanmaktadır.<sup>134</sup>

---

<sup>132</sup> Şimşek, vd., a.g.k., s.67.

<sup>133</sup> Uyargil, C., İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul, 2008, s.9.

<sup>134</sup> Çalık, T.-Ereş, F., a.g.k., s.90.

### 2.5.1.6. Bireyi Örgütten Ayırmak

Örgütün birey üzerindeki önemli kararlarından bir tanesi de bireyi örgütten ayırmak; bireyin örgütteki yaşamını sonlandırmaktır. Bireyi örgütten ayırmak iki şekilde olmaktadır: işten çıkarmak ve emekliye ayırmaktır. Örgütün birey üzerindeki işten çıkarma ve emekliye ayırma kararlarını daha yakından inceleyelim.

**İşten çıkarmak:** gelişen teknoloji, artan rekabet yönetim ve organizasyon alanındaki değişiklikler ve zaman zaman yaşanan krizler örgütlerin varlıklarını tehdit etmektedir. Bütün bunların doğal sonucu olarak ta örgütler yeni sorunlarla karşılaşmakta, yaşanan krizler de bunlara eklenince bir dizi önlemler almak kaçınılmaz olmaktadır.

Yatırımları ertelemek, üretimi azaltmak, küçülmek ve çalışan sayısını azaltarak giderleri azaltmak alınan önlemler arasındadır. Bütün bu yöntemler içinde örgütün ilk aldığı önlem genellikle çalışan sayısını azaltmak olmaktadır. Günümüzde bir örgütün en önemli hazinesi olarak uzmanlaştıkları konudaki bilgi ve deneyimleri fikirleri ve öngöruları olan çalışanlar, işten çıkartılmayı hiç normal bir durum olarak kabul etmemektedirler.<sup>135</sup> İşten çıkarılan işgörende yüksek düzeyde bir moralsizlik meydana gelir. Gelişmiş ülkeler de işten çıkarılan kişilere kariyer geçişlerinde hızını düşürmemek, bu geçişlerdeki psikolojik safhalarda yardımcı olabilmek için dışarıda istihdam sağlama programları veya dışarıya yerleşme programları vasıtasıyla bu kişilere yardımda bulunmaktadır.<sup>136</sup>

İnsan kaynağı diğer kaynaklardan farklı olarak duyguları olan bir kaynaktır. Bunun doğal bir sonucu olarak da işten çıkartılan kişinin duyguları yoğunlaşmaktadır;<sup>137</sup> işgören yüksek düzeyde bir moralsizlik yaşamaktadır.

**Emeklilik:** örgütün birey üzerinde odaklaşan kararlarında bir diğeri de emeklilik kararıdır. Bununla birlikte örgütlerin çoğunda işgörenler emeklilik kararını kendileri vermektedir. Birçok ülkede mevzuat gereği olarak işverenin emeklilik kararı vermesi

---

<sup>135</sup> Türk, M., "İşten Ayrılanlar İçin Alternatif Bir Çözüm Yolu: Kariyer Değişim Danışmanlığı", Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl:16, 2002/2003, s.61

<sup>136</sup> Aytaç, a.g.k., s.133.

<sup>137</sup> Türk, a.g.m., s.61.

mümkün olmamaktadır. Sadece 657 sayılı devlet memurlu kanununa tabi olan işgörenler için mümkündür.<sup>138</sup>

Bireylerin emeklilik kararı kişisel özelliklerinin bir fonksiyonudur. Araştırmalar bunu destekler nitelikte veriler sunmaktadır.

Son yıllarda örgütler yaşlı; emekliliği yaklaşmış çalışanların ihtiyaçlarına daha fazla eğilim göstermeye başlamışlardır. Bazı örgütler emeklilik öncesi kariyer danışmanlık programları açmaya başlamış, bununla birlikte örgütlerde kariyer yönetimi daha çok genç ve orta yaş çalışanları ilgilendirmekle birlikte yaşlı çalışanları da kapsama eğilimine girmiştir. Örgütler yaşlı çalışanları için de kaynak sağlama eğilimi içindedirler.

## 2.5.2. Bireysel Kariyer Yönetimi

“Bireysel kariyer yönetimi” kavramının, kariyer, bireysel kariyer planlama, ve kariyer yönetimi kavramlarıyla yakın ilişkisi vardır. Bu kavramların açıklanmasıyla “bireysel kariyer yönetimi” kavramı daha iyi anlaşılmış olur.

Bireysel kariyer planlaması “bireyin kendisini ve içinde bulunduğu çevreyi değerlendirerek, iş yaşamı ile ilgili hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşacak faaliyetleri planlamasıdır.”<sup>139</sup> Bireysel kariyer planlama bireysel bir süreçtir, bu süreçte sadece bireyin sorumlulukları vardır.

“Kariyer geliştirme” ise ileriki bölümlerde de daha ayrıntılı anlatılacağı gibi kariyere kurumsal bakış açısını yansıtır.”organizasyon içinde çalışanların mesleki gelişimlerinin, organizasyonun hedeflerine uygun olarak yapılması için kullanılan araç ve yöntemleri ifade eder. Bu kavramın içinde kariyer haritası, oryantasyon, terfi, yer değiştirme, yönetici geliştirme, yedekleme planı, değerlendirme merkezi gibi, kariyer geliştirme yöntem ve uygulamaları vardır.”<sup>140</sup>

“Kariyer yönetimi” bireyin kişisel kariyer planının örgütün kariyer geliştirme aracı ile desteklenmesidir. Kariyer yönetimi kariyer kavramına bireysel ve kurumsal bakış açılarını bütünleştirir. Başka bir deyişle kariyer yönetimi bireysel ve örgütsel

---

<sup>138</sup> Eryiğit, a.g.m., s.108.

<sup>139</sup> Erdoğan, a.g.k., s.15.

<sup>140</sup> Özden, M.C., Bireysel Kariyer Yönetimi, İstanbul, 2007, s.26.

bakış açılarını bütünleştirir, uyumlu hale getirir. Kariyer yönetiminde birey ve örgüt karşı taraflarda değildir, aksine birbirlerini destekleyici roller üstlenirler ve her iki tarafa da düşen sorumluluklar vardır.<sup>141</sup>

Bireysel kariyer yönetimi, bireysel kariyer planlamasını da kapsayan ancak daha geniş anlamlar içeren bir kavramdır. Bu tanımlamalardan sonra, “bireysel kariyer yönetimi” kavramının tanımını daha kolay yapabiliriz. “Bireysel kariyer yönetimi; bireyin; ilgi, değer, becerilerinin farkına vardığı, iş fırsatları hakkında bilgi edindiği, kariyer amaçlarını belirlediği ve bu amaçlara ulaşmak için eylem planı hazırladığı bir süreçtir.”<sup>142</sup> Bireysel kariyer yönetimi bireyin sorumluluklarını ve faaliyetlerini kapsar.

Bireysel kariyer yönetiminde birey birçok konuda faaliyette bulunur. “Bu faaliyetlerin planlaması, bu amaçla kullanılacak kaynak ve yöntemlerin organizasyonu, icra edilmesi, bireysel hedefler ve kurum beklentileri ile koordinasyonu, sonuçların değerlendirmesi, bireysel kariyer yönetimi içinde değerlendirilir.<sup>143</sup> Özetle bireysel kariyer yönetimini “bireyin iş yaşamına ilişkin hedeflerini gerçekleştirme amacı ile gerekli faaliyetleri planlaması, organize etmesi, icra etmesi, koordinasyonu ve değerlendirmesi olarak tanımlayabiliriz.”<sup>144</sup>

Özden’e göre bireysel kariyer yönetimi kapsamında değerlendirilen başlıca faaliyetler şunlardır.<sup>145</sup>

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

---

<sup>141</sup> Özden, M.C., Bireysel Kariyer Yönetimi, İstanbul, 2007, s.26.

<sup>142</sup> Çalık, T.-Ereş, F., a.g.k., s.90.

<sup>143</sup> Çalık, T.-Ereş, F., a.g.k., s.90.

<sup>144</sup> Çalık, T.-Ereş, F., a.g.k., s.90.

<sup>145</sup> Çalık, T.-Ereş, F., a.g.k., s.90.

- İŖe baŖlama ve oryantasyon,
- Firma kültürüne uyum sağlanması,
- Mesleki yenilikleri takip etme,
- İŖ iliŖkilerini yönlendirme,
- Firmanın eğitim ve kariyer yönetimine uygun davranıŖların sergilenmesi,
- Emeklilik yaŖamına hazırlık,
- Bireysel ve kariyer hedefleri ile bulunulan noktayı gözden geçirme ve gerekli önlemleri alma.

Bu faaliyetler alıŖma yaŖamı boyunca bir kez yapılan faaliyetler olmayıp, alıŖma yaŖamı boyunca birkaç kere tekrarlanıp güncellenen faaliyetlerdir.

### **3. Kariyer Planlama**

Kariyer planlaması örgüt ve bireyin karŖılıklı sorumluluklarının olduğu iki yönlü bir süreçtir.

Birey alıŖma yaŖamında ne kadar süre sonra nerede olacağını, kariyerini nasıl geliŖtireceęini bilmek ister. BaŖka bir deyiŖle bireysel kariyer planını gerekleŖtirmek ister. Örgüt ise bir taraftan kendi amacına ulaŖmaya alıŖırken diğer taraftan bireyin kariyer beklentilerini gerekleŖtirmek için kariyer politikaları oluŖturarak alıŖanın ilerlemesi için gerekli kariyer yollarını belirler. Böylelikle birey ve örgütün amaçları btnleŖir. Ŗimdi bireysel kariyer planlamayı daha yakından inceleyelim.

#### **3.1. Bireysel Kariyer Planlama**

alıŖma yaŖamında bireyin kendisini ve içinde bulunduğu çevreyi değerlendirerek, iŖ yaŖamı ile ilgili hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaŖtıracak faaliyetleri belirlemesidir.<sup>146</sup> Bireyler bu suretle kendini değerleyip iŖ dünyasını analiz eder ve kariyer planını geliŖtirir.

Bireysel Kariyer planlama adından da anlaŖılacaęı gibi bireysel bir süreçtir ve bireyin ilk yapacağı kendini değerlemesidir. Birey “benim sahip olduğum değerler

---

<sup>146</sup> ErdoęmuŖ, a.g.k., s.15.

ne?” sorusuna yanıt arayarak kendinde baskın olan değerleri tespit etmeli. Bireylerin kendini değerlendirirken kullanabileceği bazı değerler tablo 4’te sunulmaktadır.<sup>147</sup>

**Tablo 4: Bireyin Kendine Ait Genel Değerler**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Aile güvenliği</li><li>• Sosyal fark edilme</li><li>• Heyecan verici bir hayat</li><li>• Güzellikle dolu bir dünya</li><li>• İç uyum</li><li>• Başarı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Huzurlu bir yaşam</li><li>• Kendine saygı</li><li>• Doğru arkadaşlıklar</li><li>• Mutluluk</li><li>• Eşitlik</li><li>• Hikmet</li><li>• Özgürlük</li></ul>
---	--

**Kaynak:** Erdoğan, N., Kariyer Geliştirme, Ankara, 2003, s.236.

Yukarıdaki tablo 4 deki değerler bireyin hayata bakışını belirleyen değerlerdir. Bu değerleri tespit ettikten sonra birey çalışma hayatına yönelik değerler açısından kendini değerlendirebilir. Çalışma hayatına yönelik bazı değerler aşağıda sunulmuştur.<sup>148</sup>

**Tablo 5: Bireyin Çalışma Hayatına Yönelik Değerleri**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Yüksek ücret</li><li>• İş güvenliği</li><li>• Bağımsızlık</li><li>• Sakin yaşam</li><li>• Başkalarını yönlendirme</li><li>• Açık alanda çalışmak,</li><li>• Düşünmek seyahat etmek</li><li>• Düzenli bir yaşam</li><li>• Farklı şeyler yapmak</li><li>• Yaratıcılık/yeni fikirler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Başkalarını etkilemek</li><li>• Başkalarına yardım</li><li>• Kendi kendini yönetmek</li><li>• Toplumda değişiklik yapmak</li><li>• Kendini değerli hissetmek</li><li>• Doğduğu yerde yaşamak</li><li>• Stresli bir işte çalışmak</li><li>• Yeni ve farklı kişilerle diyalog kurmak</li><li>• Kendi başına veya az kişiyle çalışmak</li></ul>
---	--

**Kaynak:** Erdoğan, N., Kariyer Geliştirme, Ankara, 2003, s.236.

Üçüncü aşamada ise birey çalışma yaşamında ulaşmak istediği kariyer hedefini ortaya koymalıdır. Hedefi olmayan gemiye hiçbir rüzgâr yardım etmez özdeyişinde de belirtildiği gibi hedef belirlemek önemlidir. Bu amaçla aşağıda belirtilen sonuçlardan hangisine ulaşmak istediğini belirlemelidir.<sup>149</sup>

<sup>147</sup> Cascio, W., Managing Human Resources Wordbook, New York, 1987, s.176’ dan aktaran Erdoğan, a.g.k., s.236.

<sup>148</sup> Kelli, M.J., Career Skills: Student Activity Workbook, New York, 1987, s.23.

<sup>149</sup> Erdoğan, a.g.k., s.237.



**Tablo 6: Bireyin Ulaşmak İsteddiği İşe Yönelik Sonuçlar**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Statü</li><li>• Para</li><li>• Güvenlik</li><li>• Çeşitlilik</li><li>• Bağımsızlık</li><li>• Güç</li><li>• Meydan okuma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seyahat</li><li>• Hürmet</li><li>• Esnek saatler</li><li>• Çalışma şartları</li><li>• Sosyal olarak önemli iş</li><li>• Kendini gerçekleştirme</li><li>• Başarı</li></ul>
---	---

**Kaynak:** Erdoğan, N., Kariyer Geliştirme, Ankara, 2003, s.237.

Birey kendini değerlendikten sonra, “ben nelere daha çok ilgi duyuyorum?” sorusu da cevaplamalıdır. Nelerden hoşlandığı, neler yapmayı sevip sevmediği bakımından kendini değerlemelidir. Bu amaçla kullanabileceği ilgi ve tutumlar tablo 7 de sunulmuştur.<sup>150</sup>

**Tablo 7: Bireyin Çalışma İlgi Ve Tutumları**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Fiziksel çalışma( bina etmek, elleri kullanmak)</li><li>• Yazılı çalışma( yazmak, okumak, kelimeleri kullanmak)</li><li>• Sözel çalışma(konuşmak)</li><li>• Görsel çalışma(izlemek, gözleri kullanmak)</li><li>• Kişiler arası çalışma(danışmanlık, mülakat)</li><li>• Yaratıcı çalışma(tasarlamak, fikirler)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analitik çalışma(araştırma yapmak, problem çözmek)</li><li>• Yönetsel çalışma(inisiyatif kullanmak, yönlendirme)</li><li>• Kâtiplik(kayıt tutmak)</li><li>• Açık alanda çalışma</li><li>• Mekanik(tamir, aksesuar)</li></ul>
---	--

**Kaynak:** Erdoğan, N., Kariyer Geliştirme, Ankara, 2003, s.237.

<sup>150</sup> Erdoğan, a.g.k., s.237.

Birey kendini değerleyip, ilgi alanlarını ve işe yönelik hedeflerini de tespit ettikten sonra, kişiliğini oluşturan özelliklerinde farkında olmalıdır. Çok sayıda kişilik özelliği vardır. Kişilik konusuna önceki bölümlerde değindiğimiz için burada değinmeyeceğiz. Birey bunlara ilaveten iş dünyasını da analiz ettikten sonra bireysel kariyer planını geliştirebilir.

### 3.2. Bireyin Kariyer Planına Örgütün Etkisi

Birey sahip olduğu kariyer planını örgüt içinde gerçekleştirme olanağı bulur. Bireysel kariyer planının başarısı örgütün desteği ile mümkündür. Kariyer planlama örgütü de bireyi de etkiler, birey bu planın alıcısı ve uygulayıcısı olsa da örgütün desteklemesi zorunluluğu vardır.<sup>151</sup> Günümüzde pek çok şirket kariyer planlamasında çalışanlara yardımcı olmak için sistemler kurarak programlar oluşturmaktadır.<sup>152</sup>

Bilim ve teknolojideki değişme ve gelişmeler, işlerin niteliğindeki gelişmeler, örgütte gelecekteki olası ihtiyaçlar v.b. sebepler örgütleri kariyer planlama ve kariyer geliştirmeye önem vermeye yöneltmişlerdir. Örgütlerde kariyer planlama aşağıdaki amaçlara hizmet eder.<sup>153</sup>

- İnsan kaynaklarını daha etkili kullanımı
- İşgörenlerin geliştirilerek yükselme ihtiyaçlarının tatmin edilmesi
- Yeni ve farklı bir alana giren işgörenin değerlendirilmesi
- Eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi
- İşgörenlerin tatmininin, sadakatinin ve işe bağlılığının sağlanması
- Bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi

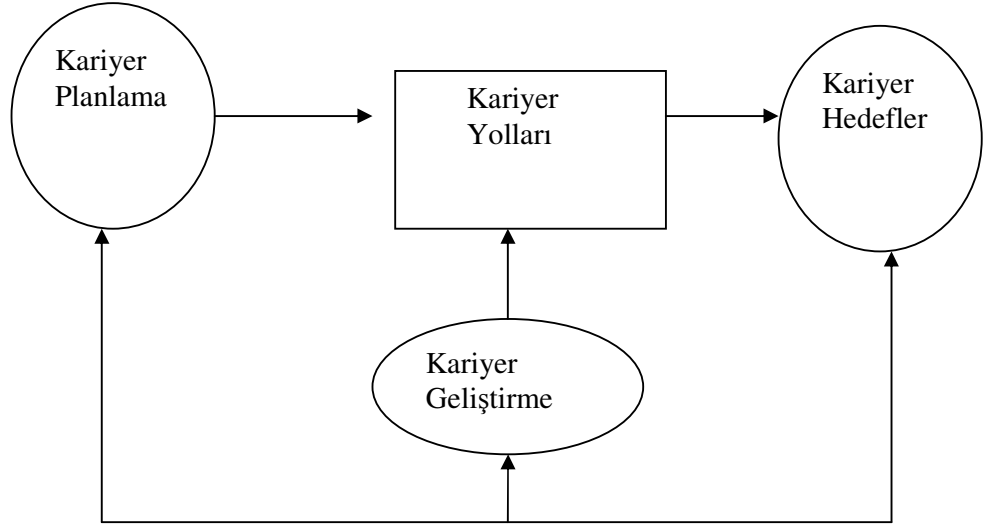
Örgütler çeşitli şekillerde bireysel kariyer planlarına yardımcı olurlar; danışmanlık atölyeleri, kariyer geliştirme materyalleri bunlardan bazılarıdır. Bireyler kariyer planlarını gerçekleştirmek için kariyer yolarından geçerler.

---

<sup>151</sup> Can, a.g.k., s.413.

<sup>152</sup> Aytaç, a.g.k., s.165.

<sup>153</sup> Can, a.g.k., s.413.



**Şekil 5: Kariyer Planlama ve Geliştirme Modeli**

**Kaynak:** Nilgün Anafarta- Özgenlik, S., “Örgütsel Kariyer Planlamaya İlişkin Yöntem Önerisi,” Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı. 8, 2001.

Kariyer planlamasında hem çalışanın hem de örgütün karşılıklı ilgileri bulunmaktadır. Burada önemli olan örgütün ihtiyaçları ile çalışanların ihtiyaç ve beklentileri arasında denge oluşturarak birbiriyle uyumlu hale getirmektir. Kariyer planlamanın başarısı yüksek oranda örgütün desteğine bağlıdır. Örgüt desteği olmayan bireysel kariyer planı amacına ulaşamaz. Kariyer planlamanın bireysel tatmin üzerinde önemli etkisi vardır, burada örgüt bireye kariyer ile ilgili kariyer alternatifleri sunarak danışmanlık yapmaktadır.<sup>154</sup>

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi örgüt kariyer planlamada çalışanların hedefler belirlemesine yardımcı olarak, bu hedeflere ulaşan yolları saptamayı içerir.

### 3.3. Kariyer Yolları

Kariyer yolları işgörenlerin yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucunda belirlenen, istihdam edebilecekleri işlerin mantıki ve uygun bir sıralamasıdır.<sup>155</sup>

<sup>154</sup> Anafarta, N.-Özgenlik, S., “Örgütsel Kariyer Planlamaya İlişkin Yöntem Önerisi”, Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı. 8, 2001, s.4.

<sup>155</sup> Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 1995, s.75.

Kariyer yolu bireysel anlamda bireyin kariyer hedeflerine ulaşmak için geçtiği yollardır.

Örgüt içinde işgörelere yükselme fırsatları sunarak motive edip, bağılılıklarını artırmak günümüz modern örgütlerinin sıkça başvurduğu bir yöntemdir. Yükselme fırsatlarının yaratılmasında işgöreleri en çok etkileyip motive edecek olanda kariyer yolları ve de araçlarıdır. Örgüt içinde bireylerin kişisel kariyer planlarının kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesi ve bireysel ve örgütsel ihtiyaçların uyumlu hale getirilmesi ile tatmin olmuş, kurumuna bağılı işgörelenler oluşturarak örgütsel performans artırılır.

İşgörelenler çalışma yaşamına başladıklarında kariyer basamaklarında yükselmek; en yüksek noktaya çıkmak isterler. Bu amaçlara ulaşmak için kariyer geliştirici faaliyetlerde bulunurlar: kurslar, danışmanlar v.b. gibi faaliyetlerle kariyerlerini bir sonraki aşamaya götürmek isterler. Bir sonraki aşamaya geçmek planlı olabileceği gibi plansızda olabilir.

Pek çok çalışan önündeki kariyer fırsatlarını bilmek, ona göre kendini değerlendirmek, yönlendirmek ister. Bununla birlikte çalışanların kariyer konusundaki bilgileri çok sınırlı olup, hangi yollarda hangi işleri elde edebileceklerini bilmezler.<sup>156</sup> Örgütlerde objektif kıstaslara göre tanımlanmış kariyer yolu araçları ile bu sorunlar azaltılabilir. Gerçekçi bir kariyer yolunun oluşturulması dört aşamada gerçekleşir.<sup>157</sup>

1. İş analizi yoluyla iş yerindeki çeşitli işler için gerekli beceri bilgi ve diğer niteliklerin saptanması,
2. İçerik bilgi ve beceri gerekliliğinin bağılı olarak işler arasındaki gerekliliklerin ortaya çıkarılması,
3. Bu iş aileleri arasında, daha sonra kariyer yollarını temsil edecek mantiki ilerleme çizgisinin oluşturulması,
4. Benzer işlerin iş aileleri biçiminde gruplandırılması.

---

<sup>156</sup> Aytaç, a.g.k., s.175.

<sup>157</sup> Aytaç, a.g.k., s.176.

Kariyer yolları örgütsel görünümle kariyer planlamasının önemli bir kaynağıdır. Bir başka tanıma göre kariyer yolu çalışan ve örgütün amacına ulaşması için ilişkili olan belirgin özellikli işlerin birbirini izlemesi sürecidir.<sup>158</sup>

## 4. Kariyer Geliştirme

Günümüzde çok hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Mevcut bilinenler önemini ve geçerliğini yitirmekte yeni bilgi ve teknolojiler ortaya çıkmaktadır. Hem birey hem de örgüt için yeni bilgi ve beceriler kazanarak yeni teknolojilere uyum sağlamak ayakta kalmanın başlıca yoludur. Bunun sonucunda işgörenler bilgi ve becerilerini sürekli güncel tutmak, yeni bilgilerle kendilerini geliştirmek geçmişe göre daha fazla önem kazanmıştır. İşgörenler işlerini daha iyi yapabilmek, kariyer deflerine ulaşabilmek, işinden duyduğu tatmini artırmak v.b. sebeplerden dolayı sürekli kendilerini geliştirmek zorundadırlar. Bu sayede hem kişisel kariyer amaçlarına ulaşacaklar, hem de çalıştığı örgüte daha fazla katkı sağlayacaklardır. Bu nedenle örgüt içinde öğrenme fırsatının yaratılması, “yaşam boyu öğrenme”, düşüncesinin benimsenmesi örgüt ve birey için önemli fırsattır.<sup>159</sup> İşgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesi ile kariyer geliştirme birbiriyle yakından ilgili olup birbirlerini tamamlayıcı bir özellik taşır.<sup>160</sup>

Örgütler yeni teknolojilere uyum sağlamak, toplumsal beklentileri gerçekleştirmek, müşteri memnuniyetini artırmak v.b. sebeplerden dolayı kariyer geliştirme programları düzenlemektedirler. Bu programlara her geçen gün önemi daha iyi anlaşılacakla birlikte günden güne de yaygınlaşmaktadır

### 4.1. Kariyer Geliştirmenin Kavramsal Çerçevesi

Günümüzde yüksek hızda yaşanan değişim örgütleri ve işgörenleri fazlaca etkilemektedir. Değişime ayak uydurmak hem örgütler hem de bireyler için ayakta kalmanın en önemli şartı haline gelmektedir. Bu da gelişmeyle; bireylerin ve örgütün

---

<sup>158</sup> Eroğlu, a.g.k., s.80.

<sup>159</sup> Çalık, T.-Ereş, F., a.g.k., s.107.

<sup>160</sup> Aytaç, a.g.k., s.196.

kendilerini geliştirmesiyle mümkündür. Gelişme gelişigüzel değil planlanmış faaliyetlerle olmaktadır. Bu da kariyer geliştirmeden başka bir şey değildir. Son yıllarda çalışma yaşamını etkileyen faktörlerle birlikte insan faktörünün öneminin anlaşılması kariyer geliştirmeye verilen önemi daha da artırmış örgütlerde kariyer geliştirme programları kullanımı hızla artmaya başlamıştır.

Yazarlar kariyer geliştirmeyi değişik şeklede tanımlamışlardır. Bir tanıma göre kariyer geliştirme, kariyer seçimine, seçilen kariyere uyum göstermeye ve bu yolla işgörenin yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarının tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir.<sup>161</sup> Başka bir ifade ile kariyer geliştirme, hedeflenen noktaya ulaşmak için bireylerin, belli bir plan doğrultusunda hareket etmeleridir.<sup>162</sup> Bir başka tanıma göre kariyer geliştirme, işgörenlerin her birinin kendilerine özgü sorun tema ve görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri işlemidir.<sup>163</sup> Diğer bir tanıma göre kariyer geliştirme, örgütlerin en değerli kaynakları olan işgörenleri korumasının, başka bir örgüte geçişinin engellenmesinin bir yolu olarak da tanımlanabilir. Örgütler bu elemanların gelişim ve yükselmelerini sağlarsa elerindeki kaynağı daha etkili ve verimli kullanmış olurlar.<sup>164</sup> Aytaç'a göre ise kariyer geliştirme, işgörelere kariyerlerinin yönetiminde yardımcı olmak için tasarlanan, tüm çalışma yaşamını kapsayan uzun dönemli bir süreç olup, kişisel bir kariyer planını elde edilmesi gereken program ve faaliyetlerdir.<sup>165</sup> Bu program ve faaliyetler birçok amacı vardır.

Kariyer geliştirme programı hem örgüte hem de işgörelere yararlar sağlar. İşgören açısından kariyer geliştirme, işgörenin kariyerini ve geleceğini planlamasına yardımcı olarak motivasyonunu artırır. Örgüt açısından ise, işgörenlerin tatminlerinin ve bağlılıklarının artmasını, işgörenlerin daha gerçekçi hedefler belirleyebilmelerini ve becerilerinin zenginleşmesini sağlar.<sup>166</sup> Örgütsel performansın artmasına katkı sağlar.

---

<sup>161</sup> Can, a.g.k., s.415.

<sup>162</sup> Öztürk, M., "İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir?", İş, Güç, Bakış, İş Yaşamı Dergisi, Sayı:9, Ankara, 2003, s.12.

<sup>163</sup> Aydemir, N., 2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları, 1995, s.7.

<sup>164</sup> Palmer, M., Performans Değerlendirmeleri (Çev. D. Şahiner), İstanbul, 1993, s.79.

<sup>165</sup> Aytaç, a.g.k., s.198.

<sup>166</sup> Can, a.g.k., s.415.

Can'a göre kariyer geliştirme programının amaçları şunlardır.<sup>167</sup>

- Mevcut işleri kadar gelecekte yüklenebilecekleri işleri daha etkili biçimde başarmaları için işgörenlerin ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyimi kazanmalarını sağlamak,
- Verim kayıplarını azaltmak ve yükselme önündeki engellerin kaldırılmasını sağlamak,
- Gelecekteki örgütsel ihtiyaçları karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratmak,
- Örgüt içindeki işgörenlerin bireysel gelişme, yeterlilik ve esneklik arzularına seslenen bir (örgüt) iklimi yaratmak,
- Onaylanmış eylem, hedef ve ilkelerin benimsenmesi ve kabullenilmesini sağlamaktır.

## 4.2. Kariyer Geliştirmenin Örgüt ve Birey Açısından Önemi

Örgütlerde kariyer geliştirme hem örgüt hem de bireyler için büyük önem taşır. Uzun dönemli bir kariyer geliştirme bir taraftan örgütün stratejik amaçlarına ulaşmasına, katkı sağlayarak diğer taraftan da işgörenler için çalışma yaşamının mutluluğunu artırıcı bir etkiye sahiptir. Birey açısından ve örgüt açısından kariyer geliştirmenin önemini vardır.

**Kariyer Geliştirmenin Birey Açısından Önemi:** örgütte çalışanlar için kariyer geliştirme önem taşır. Bir örgütte işe başlayan birey, işini iyi yapmak, kariyer basamaklarında yükselmek; maddi ve manevi olarak daha çok kazanç elde etmek ister. Birey kariyer geliştirme programları vasıtasıyla bu isteklerine kavuşabilir ya da yaklaşır. İçeriği eğitim ve çeşitli geliştirme etkinlikleri olan kariyer geliştirme programları bireylere psikolojik olarak önemli bir doyum ve tatmin sağlar.

Örgütlerde kariyer geliştirme etkinliklerine katılan işgörenin kendi ihtiyaç, değer, tutum, yetenek ve kişisel amaçlarıyla daha çok ilgili olmasını sağlar.<sup>168</sup> Bunun bir neticesi olarak ta işgörenler hedefleri ve kariyer yollarını daha iyi anlarlar, bu da

---

<sup>167</sup> Can, a.g.k., s.415.

<sup>168</sup> Aytaç, a.g.k., s.202.

onların örgüte bağlılıklarını ve verimlerini artırır.<sup>169</sup> Bireyler de daha çok sorumluluk alma eğilimi içine girerler.

Kariyer geliştirme çalışma hayatının kalitesinin artmasına, nitelikli işgörenin örgütte kalmasına, işgörenlerin niteliklerine uygun işlere yerleştirilmesine ve kadın ve erkek işgörelere eşit iş fırsatı sağlanması sağlar.<sup>170</sup> Bununla birlikte bireyin becerilerinde artış sağlar.

Kariyer geliştirmede bireyin sorumlulukları olmakla birlikte, yapabileceği bazı eylemler, alabileceği bazı kararlarda bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır: kendini tanıtmak, uluslararası tecrübe, yüksek iş performansı, örgütsel bağlılığı göstermek, kılavuz ve destekleyicilerle kariyer imkânlarını genişletmek ve bazen istifa etmek.<sup>171</sup>

**Kariyer Geliştirmenin Örgüt Açısından Önemi:** Araştırmacı ve yazarlar 21. yüzyılda örgütlerde kariyer geliştirmeye daha fazla önem verilmesi gerektiğini her fırsatta dile getirmektedirler. Kariyer geliştirmeye önem verilmesinin birçok nedeni vardır; takım çalışmasının giderek artan önemi, istihdam anlaşmalarının değişen doğası, öğrenen örgütlere doğru yöneliş, kariyerin değişen<sup>172</sup> doğası bu nedenlerden bazılarıdır.

Örgütlerin insan kaynakları departmanlarının en önemli sorumluluklarından birisi işgörenlerin potansiyellerini geliştirerek, onlardan daha fazla verim elde etmektir. Örgüt kariyer geliştirme ile işgöreni motive eder, korur ve geliştirir.

Örgütler kariyer geliştirme ile geleceğe hazırlanır da diyebiliriz. Bir taraftan işgörelere gelecekteki işini öğretirken, diğer taraftan da uzun dönemli gerekli olan kadro değişikliklerinin yaratılmasına katkıda bulunur. Örgüt kariyer geliştirme faaliyetleri ile nitelikli işgörenlerin kaçışını önler, örgüt dışındaki bireyler için bir cazibe yaratır.

---

<sup>169</sup> Palmer, M., a.g.k., s.88.

<sup>170</sup> Aytaç, a.g.k., s.202

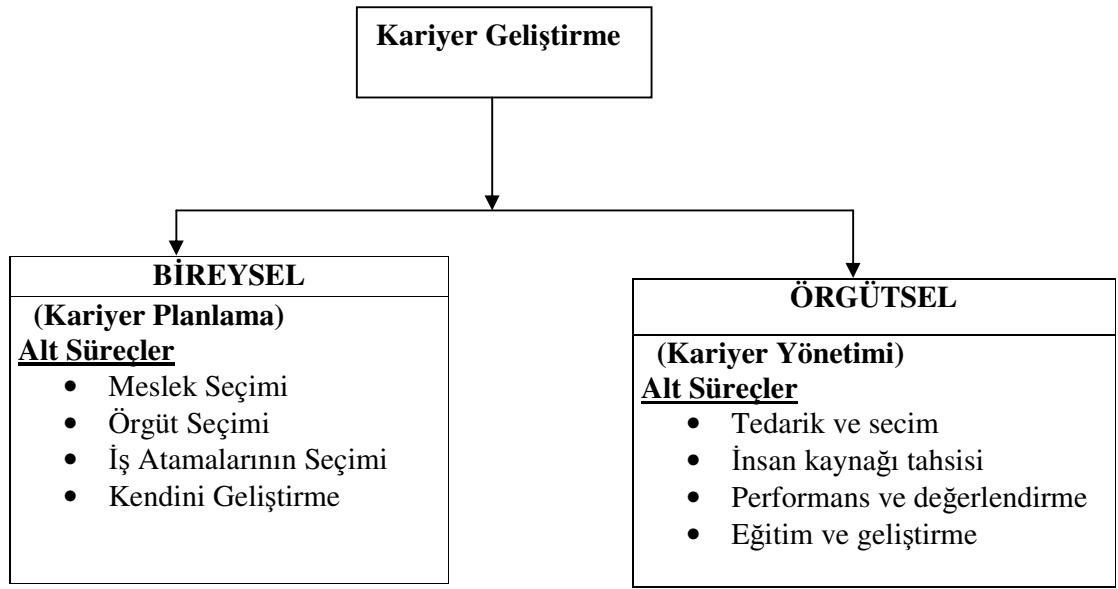
<sup>171</sup> Aytaç, a.g.k., s.203.

<sup>172</sup> Şimşek vd., Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, s.144.



### 4.3. Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer geliştirme sistemi, kariyer planlama ve kariyer yönetimi olmak üzere iki yönlü bir çalışma şeklinde düşünülmektedir.<sup>173</sup> Kariyer geliştirme kariyer planlama ve kariyer yönetimini kapsamaktadır. Aşağıdaki şekilde kariyer geliştirme sisteminin kariyer planlama ve kariyer yönetimi ile ilişkisi anlatılmaktadır.<sup>174</sup>



**Şekil 6: Kariyer Geliştirme Sistemi**

**Kaynak:** Erdoğan, N., Kariyer Geliştirme, Ankara, 2003, s.14.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi kariyer planlama ve kariyer yönetimi kariyer geliştirmenin iki ögesidir. Kariyer planlama ve kariyer yönetimi etkileşimli süreçlerdir.

<sup>173</sup> Yalçın S., Personel Yönetimi, İstanbul, 1994, s.96.

<sup>174</sup> Erdoğan, a.g.k., s.14.

Kariyer geliştirme sistemi hem işin yerine getirilmesi için örgütsel gereksinimler üzerine, hem de işgörenlerin iş yaşamlarında gerekli olan duyguları üzerine dayalıdır.<sup>175</sup>

Bu doğrultuda kariyer geliştirme sistemi, işgörenin kendine özgü güç ve zayıflıklarını, işgörenlerin kısa ve uzun vadeli amaçlarını ve örgütün ihtiyaçları ve planları ile birleştirir.

#### 4.4. Örgütlerde Kariyer Geliştirme Araçları

Örgütler değişik kariyer geliştirme araçları kullanırlar. Kariyer geliştirme araçları örgütten örgüte farklılık gösterir. Örgütlerin büyüklüğüne, sektöre, ürettikleri üretimin niteliğine, bütçe imkânlarına, işgörenlerin ihtiyaçlarına v.b. bağlı olarak kariyer geliştirme araçları farklılık gösterir. Kariyer geliştirmede tek bir doğru aracın olduğunu söylemek mümkün değildir. Her firma kendisine uygun olan kariyer geliştirme aracını kullanır.

Kariyer geliştirmenin temel fonksiyonları birey ve örgüttür. Örgütler kariyer geliştirme ile verimliliği artırmayı, büyümeyi, işgören yeteneklerinden daha fazla yararlanmayı amaçlamaktadırlar. Diğer taraftan birey ise, kendini değerlendirme, gelişme, stresi azaltma, daha iyi gelir ve statü elde etme v.b. açılardan kariyer geliştirme ile ilgilenmektedir.<sup>176</sup>

Günümüzde kullanılan kariyer geliştirme araçları şunlardır:

**Kariyer Merkezleri:** eğitim ve danışmanlık hizmeti vererek işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine katkıda bulunan örgüt içi kuruluşlardır. Kariyer merkezleri örgüt içinde şu çalışmaları yapar:<sup>177</sup>

- a) Grup atölyeleri oluşturmak,
- b) Yazılı okuma materyalleri hazırlayıp kurslar düzenlemek,
- c) İşgörenlerin kariyer yolları ve iş gerekleri hakkında bilgi aktarmak,
- d) Örgüt içi ve dışı eğitim ve geliştirme programları düzenlemek,

<sup>175</sup> Schein E., a.g.k., s.387'den aktaran Aytaç, s.208.

<sup>176</sup> Altay, H., "Kariyer ve Kültür: Kariyer Geliştirmenin Temel ve Destekleyici Fonksiyonları", İş, Güç,Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,Sayı.1, 2006, s.38.

<sup>177</sup> Aytaç, a.g.k., s.214.

**Kariyer Atölyeleri:** işgörenlerin kariyer planlarını değerlendirerek kendilerini daha iyi tanımlarına yardımcı olurlar.

**Yazılı Kaynaklar ve Alıştırma Kitapları:** yazılı kaynaklar örgütlerin her bir biriminin görevlerini belirterek, işgörenlerin kariyer seçimini etkileyen eğilimler konusunda demografik veri ve bilgileri içeren kaynaklardır. Yazılı kaynaklar işgörelere kendilerini analiz etme, kariyer planlaması yapma ve kariyer hedeflerini belirleme konusunda pratik bilgiler sağlar. Alıştırma kitapları ise bireylerin kendilerini yönetmesinde etkilidir.<sup>178</sup>

**Kariyer Rehberliği:** rehber; deneyimsiz işgörelere kariyer gelişiminde yardımcı olan deneyimli işgörendir. Rehberlik önemli bir kariyer geliştirme etkinliğidir. İnsan kaynakları yönetimi bölümlerinin üyeleri olan rehberler, işgörelere hangi kitapları okuyacakları, hangi eğitimleri alacakları, gelişmek için kimlerin talimatlarına uymaları gerektiği, kariyer olanakları ve organizasyonun eğitim olanakları konularında bilgilendirme imkânı tanırılar.<sup>179</sup>

**İş zenginleştirme:** tanım olarak iş zenginleştirme belirli bir işin işgörelinin daha çok iş ve işlem yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesidir. Bu yöntem ile iş daha cazip hale getirilir. İşgörelen tatmini ve verimi artar.

**Kariyer Danışmanlığı:** kariyer danışmanlığı mevcut mesleki ve eğitim olanaklarından faydalanmak suretiyle işgörelere kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı amaçlayan planlanmış çalışmalarır.<sup>180</sup> Kariyer danışmanlığı ile işgörelere kariyer amaçlarını oluşturmada, uygun kariyer basamaklarını uygulamada, kariyer hedeflerine yönelmede yardımcı olunur.<sup>181</sup>

**Koçluk:** önceleri spor takımlarında kullanılan koçluk kavramı çalışma yaşamında da kullanılmaya başlanmıştır. Tanım olarak koçluk; bireyleri ve takımları hedeflere ulaştırmak için görevlendirilen, geliştiren ve cesaretlendiren uygun ortam ve koşulları yaratan yönetsel bir eylemdir.<sup>182</sup> Yetiştirmek, rehberlik etmek ve zorluklara karşı hazırlamak anlamında kullanılır, deneyimli yöneticilerden beklenen önemli bir

---

<sup>178</sup> Aytaç, a.g.k., s.217.

<sup>179</sup> Soysal, A-Bakan, İ., "Farklı Örgüt İklimlerine Sahip İşletmelerde Kariyer Geliştirme Stratejileri", XI. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon, 2003, s.857.

<sup>180</sup> Demirbilek, T., "Örgütlerde Kariyer Danışmanlık Hizmetleri", DEÜ İİBF Dergisi, 1994, s.18.

<sup>181</sup> Aytaç, a.g.k., s.219.

<sup>182</sup> Baruçugil, İ.,Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004, s.359.

etkinliktir. Koçlar bunu yaparken cezalandırma ve tehdit yerine, cesaretlendirme, özendirme ve bilgilendirme yolunu tercih ederler.<sup>183</sup>

**Eğitim ve Geliştirme Programları:** gelişme kişilerin olduğu kadar örgütlerinde ihtiyacıdır. Bu da kuşkusuz planlı eğitim faaliyetleri ile olur. Örgütlerde eğitim işgörenlerin örgüt içinde yüklendikleri ya da gelecekte yüklenecekleri görevleri daha verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünme, rasyonel karar alma, davranış, tutum, alışkanlık ve anlayışlarında, olumlu değişimler yapmayı amaçlayan; bilgi, görgü ve becerilerini artıran eğitsel eylemlerin tümüdür.<sup>184</sup> Örgüt uyguladığı eğitim ve öğretim faaliyetleri ile işgörenlerin kariyer planını ve kariyer gelişimini destekler. Aytaç örgütlerde eğitim programlarını üç guruba ayırmaktadır:<sup>185</sup> birincisi işe yani başlayanların uyumunu kolaylaştıran oryantasyon eğitimi, ikincisi işgörenlere yeni teknolojik gelişme ve yeniliklerin öğretildiği teknik beceriler eğitimi, üçüncüsü olarak ta yöneticilere yönelik olarak verilen, yönetim becerileri verilmesi ya da artırılmasını amaçlayan yönetsel beceriler eğitimi. Bunun yanında birçok örgüt işgörenlerini örgüt dışı yüksek lisans ve doktora eğitimleri için teşvik etmektedirler. Değişimin çok hızlı yaşandığı günümüzde, buna paralel olarak eğitim ve geliştirme programlarının önemi daha çok artmıştır.

---

<sup>183</sup> Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004, s.359.

<sup>184</sup> Berberoğlu, a.g.m., s.146.

<sup>185</sup> Aytaç, a.g.k., s.222.

## II. BÖLÜM

### MOTİVASYON

Uzun yıllar boyunca insanı çalışmaya sevk etmenin yolları araştırılmış, bunun sonucunda da ortaya ilgi çekici sonuçlar çıkmıştır.

Sanayi devriminin ilk yıllarında yöneticiler yeterli verim alınamayan işgörenleri zorla çalıştırma yoluna gitmişlerdir. Günümüzde yöneticiler bu yöntemler terk ederek, bir dizi çağdaş yöntemler uygulamaktadırlar.

Günümüzde örgütlerde güdüleme, yönetim psikolojisinin en önemli unsurlarından biri haline gelmiştir. Sanayi devrimi ile başlayan otomasyon ile kütle üretimine gidilmesi işgörenin işinden elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol oynamıştır; işgörenler bunun sonucunda yaptıkları işten zevk alamamakta ve çalışma yaşamında tatmin yaşayamamaktadır. Bu da işgöreni inatçılığa ve tembelliğe itmektedir.<sup>186</sup> Bu sorunların üstesinden gelmek, işgöreni motive eden faktörleri anlamakla mümkündür.

Okulda öğrencinin daha çok çalışma isteği duyması, fabrikada işçinin işini benimseyerek yapması, bir yöneticinin keyifle ve bulunduğu statüden memnun olarak işine başlaması, bir aktörün aldığı rolü benimseyerek; rolün tüm gereklerini yerine getirerek ve sanki o kişiymiş gibi sahnede oynaması, bir yöneticinin isteyerek toplantıya katılması, bir annenin yaptığı yemeğe sevgisini de katması ve benzeri durumların tamamı kişinin motivasyonu ile yakından ilgilidir.<sup>187</sup>

### 1. MOTİVASYON KAVRAMI VE ÖNEMİ

Motivasyon kavramı İngilizce “motivation” kavramından gelmektedir. Latince harekete getirme anlamına gelen “mot” kökünden gelmekte olup psikolojide; içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlar için

---

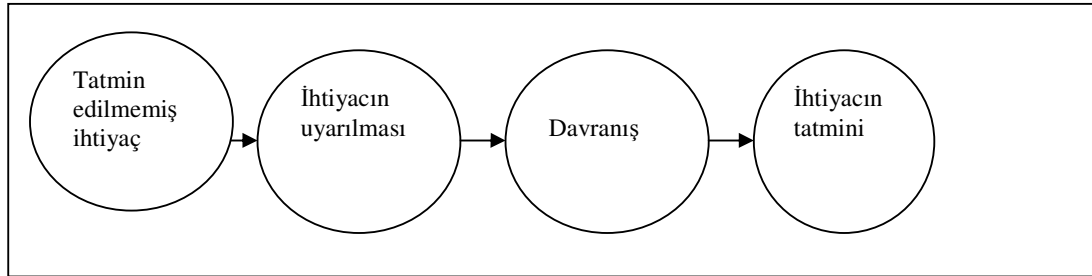
<sup>186</sup> Eren, a.g.k., s.496.

<sup>187</sup> Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006, s.373.

kullanılır.<sup>188</sup> İngilizceden türeyen motivasyon kelimesinin dilimizde karşılığı güdüdür. “Güdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir, organizmanın hareketini belli bir amaca doğru yöneltir. Organizmanın hareketinde bu iki özellik gözlemlendiği zaman organizmanın güdülenmiş olduğu söylenir.”<sup>189</sup>

Motivasyon kavramı değişik yazarlar tarafından tanımlanmıştır. Bentley motivasyonu, “bir insanın içinde bulunan, o insanın olumlu ya da olumsuz belli bazı eylemlerde bulunmasını ve belirli bireysel isteklerine ulaşmasını ve böylece tatmin olmasını sağlayan güçtür” şeklinde tanımlamıştır.<sup>190</sup> Bir başka tanım ise “örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.”<sup>191</sup> Bir diğer tanıma göre ise motivasyon insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların, düşünceleri, umutları inançları, kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır.<sup>192</sup>

Motivasyon bir süreçtir. Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında, kişi bu zuhur eden ihtiyacı karşılamak için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış ihtiyacı karşılamaya yönelik olduğundan, amaç ya da istek yönünde olacaktır. Şekil 7 de güdüleme süreci şematize edilmiştir.<sup>193</sup>



**Kaynak:** Can, H.-Kavuncubaşı, Ş., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2005, s.296

### Şekil 7: Motivasyon Süreci

<sup>188</sup> Tevruz, S., vd., Örgütte Kişisel Gelişim, Ankara, 2002, s.96.

<sup>189</sup> Cüceloğlu, a.g.k., s.230.

<sup>190</sup> Bentley, T., İnsanları Motive Etme(Çev. O. Yıldırım), İstanbul, 1999, s.180.

<sup>191</sup> Can, H.-Kavuncubaşı, Ş., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2005, s.296.

<sup>192</sup> Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1992, s.316.

<sup>193</sup> Can, H.-Kavuncubaşı, Ş., a.g.k., s.296.

Bütün bu tanımların ortak özelliği motivasyonun(güdüleme) insanı harekete geçiren veya hareketi hızlandırıcı bir öge olduğudur. Bununla birlikte insanların motive dlebilmeleri için onların ihtiyaçlarının iyi tespit edilerek, ihtiyaçlarının tatmini için çeşitli davranışların gösterilmesi gerekliliğidir.

İnsanlar örgüte bir amacı gerçekleştirmek için alınırlar. Bu amaç mal üretimi ya da hizmet üretimi olabilir. Örgüt amacına ulaşmak için işgörelere, emekleri karşılığında bazı şeyler vererek, belirli bir yöne doğru özendirilmiş olur.

İnsanları harekete geçiren, hareketlerinin yönlerini belirleyen onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca; arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Böylece insan kaynakları, bireylerin arzu ihtiyaç ve korkularına göre de yönetilebilmektedir.<sup>194</sup> İnsan kaynaklarının temel hedefleri, işgörelerin ihtiyaçlarını karşılayıp<sup>195</sup> mutlu tatmin olmuş işgörelerin yüksek enerjisi ile örgütsel amaçlara ulaşmaktır. İşgörelerin ihtiyaçlarının karşılanması doğrudan işgörelenin motivasyonu ile ilgilidir.

İnsanları güdeleyen faktörler insandan insana değişiklik göstererek son derece karmaşık bir yapı oluşturur. Birbirine benzeyen davranışlar hareketler değişik güdülerden ortaya çıkar. Örneğin para; bazıları için ihtiyaçları karşılamak, bazıları için güç elde etmek, bazıları için ise sosyal statü ve saygınlık kazanmak anlamına gelebilir. Bireylerin davranışlarının altında yatan neden ya da nedenleri anlamak çok kolay değildir. Bununla birlikte güdüler biri diğerini tamamlamak veya gücünü azaltmak sureti ile birbirine etkide bulunarak insan davranışlarını etkilerler.

## 2. MOTİVASYON KURAMLARI

Yönetim; başkaları aracılığı ile iş başarma sanatı olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte yönetici, işgörelere istenilen davranışı yaptırması söz konusudur. Bu süreçte motivasyon teorilerinden faydalanılmaktadır.” Motivasyon teorileri çalışanlardan

---

<sup>194</sup> Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim psikolojisi, İstanbul, 2006, s.494.

<sup>195</sup> Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, 2006, s.374.

istenilen verimlilik, etkililik, kararlara katılma, örgüte bağıllık gibi çıktuların nasıl elde edileceğı konuları ile ilgilenmektedir.”<sup>196</sup>

Motivasyonun işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma süreci olarak ta tanımlayabiliriz. Örgütlerde yüksek performans fiziksel ve mali kaynaklarla insan kaynaklarının uygun bileşimi sonucu sağlanmaktadır. Fiziksel ve mali kaynaklar cansızdır yönetici bunlara hükmedebilir; insan kaynakları canlıdır, çalışanların istek irade, bağımsızlık gibi isteklerine hükmedemez. Bunları ancak motivasyon süreci ile canlandırıp istediğı yöne doğru yönlendirebilir.<sup>197</sup>

Motivasyon konusunda araştırmacılar yöneticilere yol göstermek amacıyla çeşitli teori ve modeller geliştirmişlerdir. Bu modelleri genel olarak kapsam ve süreç kuramları olarak iki gurupta ele almak mümkündür. Kapsam kuramları; birey motivasyonunda içsel faktörlere ağırlık verirken, süreç kuramları çevresel faktörler üzerinde durmaktadır.<sup>198</sup> Başka bir deyişle kapsam teorilerinin odak noktası, bireysel ihtiyaçlardır; süreç teorilerinin odak noktası davranışın ortaya çıkışından durduruluşuna kadar geçen süre içerisinde bilişsel süreçler ele alınmak suretiyle tüm değişkenlerin incelenmesidir.<sup>199</sup> Şimdi bu teorileri daha yakından inceleyelim.

## 2.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, ihtiyaçları vurgulayarak motivasyonu başlatan faktörleri açıklamaya çalışırlar. Başka bir deyişle motivasyonun başlamasının koşulunu ihtiyaçlar olarak görerek, insan ihtiyaçlarına vurgu yapar. Kapsam kuramları bireylerin içinden gelerek kendisini davranışa sevk eden faktörlere önem verir<sup>200</sup> bu faktörleri analiz edip anlamaya çalışır. İçerik kuramları olarak ta bilinirler. Kapsam kuramlarının temel tezleri, bireyleri örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya yönlendirmek için onları belirli davranışlara yönlendiren faktörleri anlamak

---

<sup>196</sup> Tortop, N., vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2006, s.128.

<sup>197</sup> Aynı.

<sup>198</sup> Ergül, H. F., “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, Dicle Üniversitesi S. B.E. Dergisi, Sayı.14, 2005, s.69.

<sup>199</sup> Tınaz, P., Çalışma yaşamında Örnek Olaylar, İstanbul, 2006, s.8.

<sup>200</sup> Tevruz, a.g.k., s.101.



şeklindedir.<sup>201</sup> Eğer yönetici bu faktörleri belirleyebilirse, işgörenleri örgüt amaçları doğrultusunda davranmasını sağlayabilir. Bu yolla örgütsel performans artırılır, gerilim azaltılır. Kapsam kuramlarının en önemlileri; Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg çift Faktör kuramı, Erg kuramı, Eric From'un İhtiyaçlar kuramı ve McClelland'ın İhtiyaç Yönlendirmesi Kuramı' dır. Şimdi bu kuramları yakından inceleyelim.

### 2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Abraham H. Maslow, Hümanist Psikoloji'nin ABD'deki öncülerindendir. Maslow'u ünlü yapan, onun adıyla özdeşleşen, 1943 yılında geliştirdiği "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı"dır. Maslow'un kuramına göre her insanın doğuştan gelen birtakım ihtiyaçları vardır, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etken, onların ihtiyaçlarıdır. Dolayısı ile bireyleri istedik yönde hareket ettirebilmek için, onların ihtiyaçlarını bilmek ve karşılamak gerekir.

Maslow geliştirdiği kuramda insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir sıra izlediğini savunmuştur. Şekilde de görüldüğü gibi bu ihtiyaçlar beş temel alanda olup belirli bir sıra izler.

"Maslow aşağıdaki şemada görüldüğü gibi gereksinmelerin belirli bir sıra izlediğini, bu sıraya uygun biçimde aşağıdan yukarıya doğru gereksinme giderilmedikçe, bir üst gereksinmeye geçilmediğini ileri sürmüştür."<sup>202</sup> Hiyerarşik bir yapı oluşturan ihtiyaçlar şöyle özetlenebilir:

**Fizyolojik ihtiyaçlar:** yeme içme uyuma cinsellik gibi en temel ihtiyaçlardır. Yaşamsal öneme sahiptir; fizyolojik ihtiyaçlar karşılanmadığında yaşam devam etmez. Bireyler öncelikle bu ihtiyaçlarını gidermeye çalışır.<sup>203</sup>

**Güvenlik ihtiyacı:** fizyolojik ihtiyaçlar belirli bir düzeyde giderildikten sonra bir üst basamaktaki ihtiyaçlar kendini gösterir. Bunlar bugün ve gelecekte korunmaya yönelik güvenlik ihtiyaçlarıdır. Bireylerin çeşitli hak ve güvenceleri olan bir işe,

<sup>201</sup> Tikici, M., Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, İstanbul, 2005, s.143.

<sup>202</sup> Sabuncuoğlu, Z., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2005, s.52.

<sup>203</sup> Önen, L.-Tüzün, B., Motivasyon, İstanbul, 2005, s.34.

emeklilik hakkına, sağlık sigortasına karşı duyulan arzu güvenlik ihtiyacının bir göstergesidir.<sup>204</sup> Bununla birlikte devlette memur olma isteği de güvenlik ihtiyaçları ile de ilgilidir.



**Kaynak:** Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006, s.380.

### Şekil 8: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi

**Ait olma ve sevgi ihtiyaçları:** Maslow'a göre bireyin alt basamaklardaki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılandıktan sonra, sıra sosyal gereksinimlere gelir. Bu basamaktaki ihtiyaçlar; sevmeye, sevilme, bir guruba girme, arkadaş edinme, ilişkileri geliştirme, gibi duygusal ve toplumsal yönü olan ihtiyaçlardır.<sup>205</sup> Birey günlük yaşamının büyük bir kısmını işyerinde geçirerek çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler

<sup>204</sup> Arık, İ.A., Motivasyon ve Heyecan Ders Notları, İstanbul, 1996, s.12.

<sup>205</sup> Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006, s.380.

geliştirir. Bu ihtiyaç düzeyindeki birey, kendine sosyal çevre oluşturma, bir guruba ait olma, başkaları ile sosyal ilişkiler geliştirme, sevme ve sevilme ihtiyaçlarının güdümünde davranır, davranışlarına yön verir.

**Saygı ihtiyacı:** saygı ihtiyacı duyan birey bir yandan kendisine güven ve saygı duyar, öte yandan başkalarının beğeni ve saygısını arar. Bireyin kendi kendine saygı ihtiyacı, bireyin güçlü olma ve kendine güven duyma özlemini taşır. Bununla birlikte asıl önemli olan başkalarının takdirini kazanma duygusudur. Bu gereksinime giderildiğinde bireyin moral düzeyi yükselir.<sup>206</sup> “Çalışanlara altından kalkabilecekleri ölçüde sorumluluk vermek, işle ilgili alınacak kararlarda fikirlerini sormak, yeteneklerini kullanabilecekleri işler vermek, iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi uygulamalara başvurmak, işgörenlerin işe ve örgüte bağlılıklarının artmasını ve çalışma motivasyonlarının yüksek kalmasını, dolayısıyla da verimliliklerinin artmasını sağlayacaktır.”<sup>207</sup>

**Kendini gerçekleştirme ihtiyacı:** ihtiyaçlar hiyerarşisindeki beşinci ve son basamaktır. Maslow’a göre bu basamağa gelebilen birey, yaratma ve başarıma gücünü ortaya koyabilir. Böylelikle bireyin gerçek gücü ortaya çıkar. “Ekonomik ve sosyal güvencesi sağlanmış, toplum içinde belirli bir statüye kavuşmuş, kişisel saygınlık kazanmış bir kişi, artık özünde var olan fakat bazı sınırlamalar nedeniyle ortaya çıkmakta geciken isteklerini ve yaratıcı gücünü kişisel bütünlük içinde yerine getirebilecektir.”<sup>208</sup>

Maslow’un geliştirdiği motivasyon kuramının özünde; ihtiyaçların bir sıra izlediği, doyurulan bir ihtiyacın güdeleyici etkisi olamayacağı, insanları motive etmek için onların hangi ihtiyaç basamağında olduğunu bilme gerçeği vardır.

Maslow’un kuramı çalışma yaşamında motivasyonun sağlanmasında en çok kullanılan kuramdır. Ayrıca diğer bazı kuramların da doğmasına sebep olmuştur. Bununla birlikte araştırmacılardan eleştiri alan yönleri de vardır.

---

<sup>206</sup> Sabuncuoğlu, a.g.k., s.52.

<sup>207</sup> Önen, L.-Tüzün, B., a.g.k., s.36.

<sup>208</sup> Sabuncuoğlu, a.g.k., s.53.

## 2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Çift faktör teorisi Frederick Herzberg tarafından 1959 yılında geliştirilmiştir,"hijyen teorisi" olarak ta bilinir. Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi" teorisinden sonra en çok bilinen, ilgi gösterilen teoridir. Herzberg de Maslow gibi teorisinde, güdülemenin özünde ihtiyaçların olduğunu kabul etmektedir. Bununla birlikte ihtiyaçlarının tamamının güdülemede aynı etkiye sahip olmadığını belirtmektedir.

Herzberg 200 çalışan üzerinde yaptığı incelemeleri sonucunda, bireyleri harekete geçiren ve doyuma oluşturan faktörleri iki an grupta ele almıştır. Bu grupları hijyen faktörler ve motive edici faktörler olarak gruplandırmıştır. Aşağıdaki tabloda hijyen faktörler ve motive edici faktörler gösterilmiştir.<sup>209</sup>

**Tablo 8: Herzberg'e Göre Hijyen Ve Motive Edici Faktörler**

Hijyen faktörleri	Motive edici faktörler
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ücret</li><li>• Üstlerle ilişkiler</li><li>• İş arkadaşları ile ilişkiler</li><li>• Teknik gözetim</li><li>• İşletme yönetimi ve politikası</li><li>• Çalışma koşulları</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Başarma</li><li>• Tanınma</li><li>• İşin doğası</li><li>• Sorumluluk</li><li>• İlerleme</li></ul>

**Kaynak:** Önen, L.-Tüzün, B., Motivasyon, İstanbul, 2005, s.42.

Herzberg'e göre hijyen faktörleri insanı motive etmez. Bununla birlikte motivasyonun sağlanabilmesi için öncelikli olarak hijyen faktörler tatmin edilmelidir. Eğer bu faktörler kabul edilebilir bir düzeyde tatmin edilmezlerse motivasyon düşebilir.<sup>210</sup> Başka bir deyişle hijyen faktörler motivasyon sağlamaz, ancak tatmin

<sup>209</sup> Önen, L.-Tüzün, B., a.g.k., s.42.

<sup>210</sup> Önen, L.-Tüzün, B., a.g.k., s.43.

edilmediğinde motivasyonu düşürebilir. Torko' ya göre hijyen faktörleri motivasyon faktörü olmaktan çok doyumsuzluk faktörü olarak düşünülmelidir.<sup>211</sup>

Asgari düzeyde hijyen koşulları sağlanmazsa işgörende doyumsuzluk doğar ancak hijyen faktörlerdeki artışlar işgörenleri motive edemez. Hijyen faktörleri sağladıktan sonra işgöreni motivasyonunu artırmak için bunlar üzerinde ısrar etmek yerine, başarı, tanınma, gelişme, gibi daha yüksek düzeydeki ihtiyaçların tatminine yönelmek gerekir.<sup>212</sup>

### **2.1.3. Alderfer'in Erg Kuramı**

Clayton Alderfer'in tarafından geliştirilen "Erg Kuramı" üç ihtiyaçtan bahseder.<sup>213</sup> Bunlar;

- Varolma ihtiyacı
- İlişki ihtiyacı
- Gelişme ihtiyacı

Var olma ihtiyacı yeme, içme, ücret, çalışma şartları gibi fiziksel rahatlığa yönelik ihtiyaçları göstermektedir. İkinci sıradaki ilişki ihtiyacı; başkaları ile ilişki kurma, takdir edilme, başkalarının kabul görme, ihtiyaçlarını içermektedir.<sup>214</sup> Üçüncü ve son sıradaki, gelişme ihtiyacı ise kişisel gelişim ve ilerlemeye yönelik ihtiyaçları kapsamaktadır.<sup>215</sup>

Alderfer Maslow'un teorisinden esinlenmiştir. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisini değişikliğe uğratarak basitleştirmiştir; beş grupta sıralanan ihtiyaçları üç grupta toplamıştır. Bununla birlikte başka farklılıklar da vardır. Maslow'un teorisinde ihtiyaçlar hiyerarşik basamaklarda yer alır; Erg teorisi bunu kabul etmeyip, belirli bir sıra izlemediğini savunur.

### **2.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı**

McClelland tarafından geliştirilmiştir. McClelland bireylerin ihtiyaçlarını üç grupta incelemiştir. Bunlar: başarıma ihtiyacı, insanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı ve üçüncü olarak ta güç kazanma ihtiyacıdır.

<sup>211</sup> Torko, M., Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon, Ankara, 1973, s.65.

<sup>212</sup> Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000, s.139.

<sup>213</sup> Çetinkanat, C., Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Ankara, 2000, s.20.

<sup>214</sup> Önen, L.-Tüzün, B., a.g.k., s.41.

<sup>215</sup> Tortop, N., vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2006, s.130.

McClland, başarıma ihtiyacı olanların; kendilerine ulaşılması zor hedefler seçtiklerini, sürekli başarı aradıklarını, risk aldıklarını, gerçekçi olduklarını, başarıları konusunda geri bildirimden hoşlandıklarını, çalışmaya karşı dirençli oldukları, başarısızlıktan korkmadıkları ve başarı için kişisel ilişkileri geri plana atabildikleri ve başarı için en fazla çabayı sarf edebildiklerini belirtir. Yakın ilişki kurma ihtiyacı duyan bireyler ise; sevme sevilme, guruba katılmayı istemektedir.<sup>216</sup> Bununla birlikte ilişki kurma ihtiyacı olan bireyler; arkadaşlık kurmak, ailesi ile birlikte olmak, sosyal faaliyetlere katılmak, başka insanlara karşı sıcak ve anlayışlı olup ilişkilerini geliştirmek isterler. Güç ihtiyacında olan bireyler ise kişileri yönetmek ve kontrol etmek isterler. Daha çok yönetsel kariyere yönelirler. Yönetsel alanda daha başarılı olabilirler.

McClland da Maslow gibi insanları harekete geçirenin insanların ihtiyaçlarıdır hipotezini kabul etmektedir. Bununla birlikte insanların hepsi için söz konusu olan hiyerarşik bir ihtiyaçlar zincirine karşı çıkıp, bireylerin kişiliğinin hiyerarşik ihtiyaçları belirlediğini, ihtiyaçların öğrenildiğini ve kişiden kişiye değişen şekilde davranışa etki edip, hiyerarşik bir yapı oluşturduğunu, ihtiyaçlar hiyerarşisinin herkes için aynı olmadığını McClland'ın teorisinin özünü oluşturmaktadır.<sup>217</sup> Kısaca kuramın özü bireyleri üst düzeyde motive etmenin yolu onların ihtiyaçlarına uygun işler vermektir.

## 2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, insan davranışlarının nasıl başlayıp, nasıl sürdürülüp ve nasıl durdurulduğu sürecini açıklamayı amaçlar. Motivin nasıl harekete dönüştüğünü ortaya kayarak, motivasyon sürecini ve bu süreci oluşturan değişkenlerin birbiriyle olan ilişkilerini açıklamaya çalışırlar.<sup>218</sup> Süreç kuramlarına göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok çevresel faktör de davranış ve motivasyon üzerinde rol oynamaktadır.<sup>219</sup>

---

<sup>216</sup> Tortop, N., vd., a.g.k., s.131.

<sup>217</sup> Sabuncuoğlu, a.g.k., s.60-61.

<sup>218</sup> Baykal, B., Motivasyon Kuramına Genel Bir Bakış, İstanbul, 1978, s.

<sup>219</sup> Kesici Ş., Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Konya, 2003, s.

Literatürdeki başlıca süreç kuramları şunlardır: Vroom'un Beklenti, Skinner'ın Edimsel Koşullanma, Adams'ın Eşitlik, Locke'nin Amaç ve Deci'nin bilişsel değerlendirme kuramlarıdır.

### 2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom tarafından geliştirilen kuram sonraları Porter ve Lawler tarafından geliştirilmiştir. Vroom'un beklenti kuramı, motivasyonu sağlayan bilişsel durumlara odaklanarak ödüllerin davranışı nasıl etkileyeceğini açıklamaya çalışır. Kuram temelde bireyin davranışının kendisine istenen bir ödül olarak döneceğine inanması durumunda motive olacağını belirtir. Birey davranışın sonucunda herhangi bir ödül almayacağına inanması durumunda o davranışı göstermeye motive olmaz.<sup>220</sup> Vroom'a göre motivasyon üç tür bilişsel durumun matematiksel göstergesidir.

$$\text{MOTİVASYON} = \text{BEKLENTİ} \times \text{ARAÇSALLIK} \times \text{ÇEKİCİLİK}$$

Yukarıdaki formüldeki kavramları açıklayacak olursak; beklenti bireyin o işi yapabileceğine dair inancıdır ve bu inanç değişkendir. Eğer bu işi başaramam inancında ise motivasyon sağlanamaz. Araçsallık ise yapılan iş sonucunda kişinin ödül etme etmesidir. Birey yapacağı iş ile ilgili ödül almayacağına inanıyorsa motivasyon sağlanamaz. Çekicilik ise kazanılan ödülün birey gözündeki değeridir. Bireyin bir şeyi arzu etme büyüklüğü de diyebiliriz. Arzu edilen ödül motivasyon sağlar, arzulanmayan bir ödül de motivasyon sağlamaz. Kuram istenilen düzeyde motivasyon sağlanması için beklenti, araçsallık ve çekiciliğin hepsinin birden pozitif olması gerekir. Yukarıdaki matematiksel ifadeden de görüldüğü gibi öğelerden biri "0" olursa motivasyonda sıfır olur.

Bu kurama göre motivasyon sağlamak isteyen bir yönetici, bireylere eğitim olanakları sunmak, onlara güven duygusu aşılamak, örgütsel engelleri ortadan kaldırmak gibi yollarla iş başarımını artırmalı böylece "beklenti" yi olumlu etkilemelidir. Bununla birlikte çalışan ile çalışmaya eşit muamele yapmayıp

---

<sup>220</sup> Önen, L.-Tüzün, B., a.g.k., s.56.

başarıyı ödüllendirerek araçsallığı vurgulamalıdır. Son olarak kişilerin ihtiyaçlarını tatmin edecek, onların şiddetle arzu duydukları ödülleri kullanarak çekiciliği artırmalıdır.<sup>221</sup>

## 2.2.2. İşlevsel Pekiştirme Kuramı

Harvard Üniversitesinden B.F. Skinner tarafından geliştirilen kuram, insan davranışlarının nedenini içsel faktörler yerine dışsal(çevresel) faktörlere bağlamış ve hayvanlarla gerçekleştirdiği deneylerin sonucunda kuramı geliştirmiştir. Kuram insan davranışlarını geliştirmenin temelini, davranışın sonucuna bağlı olduğunu vurgulayarak, “ödüllendirilen davranış tekrarlanır.” hipotezini savunur. Kuramı daha iyi açıklayabilmek için “edimsel davranış” ve “pekiştireç” kavramının tanımını yapmak yararlı olacaktır.<sup>222</sup>

Organizma bazen öyle davranışlar gösterir ki davranışın doğal uyarıcısını göstermek hemen hemen imkânsızdır. Örneğin bir odadaki kediyi düşünün. Kedi gezer, dolaşır, miyavlar, uyur, kaşınır, sağa sola bakar ve benzeri birçok davranışta bulunur. Böyle bir durumda davranışlarının altında yatan ayrı ayrı uyarıcıları bulmak oldukça zordur. Bu tür davranışlara psikolojide edimsel davranış denir.<sup>223</sup>

Edimsel koşullandırmada istenilen davranışın ortaya çıkma olasılığını artıran her türlü uyarıcıya pekiştireç adı verilir. Kurama göre davranışın sonucu önemlidir: birey davranışın sonucunda ödüllendiriliyorsa davranışı tekrarlamak, davranış sonucunda ceza ile karşılaşıyorsa davranışı terk etmek isteyecektir. Bu hipotezden hareketle istenen davranışları göstermek, alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisinde dört yöntemin varlığından söz edilmektedir. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma, cezalandırmadır.

**Olumlu Pekiştireçler:** istenen arzu edilen bir davranışı yapan bir bireyin bu davranışı devamlı suretle yapması için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak ödüller kullanılır. Ödüller içsel ve dışsal olabilir. Kişinin ihtiyacına göre para statü ve övgü gibi şeyler olabilir.

<sup>221</sup> Aşan, Ö., “Motivasyon”, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001, s.233.

<sup>222</sup> Aşan, Ö., a.g.k., s.233.

<sup>223</sup> Cüceloğlu, a.g.k., s.144.



**Olumsuz Pekiştireçler:** Olumsuz pekiştireçler bireye gösterdiği davranışın kabul edilemez olduğunu göstermek amacıyla kullanılır. Olumsuz pekiştireç amacına ulaştığında bireyin davranışının tekrarından kaçınmasını sağlayacaktır. Olumsuz pekiştireç, cezadan farklıdır. Örneğin hatalı mal üreten bir işgörenin isim belirtmeksizin hatalı malları teşhir etmek, bununla birlikte doğurduğu zararları açıklamak olumsuz pekiştireçtir.<sup>224</sup>

**Cezalandırma:** istenmeyen bir davranış gerçekleştiğinde verilir. Amaç istenmeyen davranışın tekrarını önlemektir. İşe devamlı geç gelen kişinin ücretinden kesinti yapılması buna örnektir.

**Ortadan kaldırma(kayıtsız kalma):** ortadan kaldırma olumlu pekiştireç ve olumsuz pekiştireçten farklıdır. Burada işgörenin istenmeyen davranışı tekrar edecek olursa örgütten geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini idrak etmesi söz konusudur.<sup>225</sup>

İşlevsel pekiştirme kuramının çalışma yaşamında uygulanışından bahsedecek olursak. İşgörenlerin davranışları örgüt tarafından istenen davranışlarsa, örgüt davranışı ödüllendirerek devamını isteyecek, eğer istenmeyen davranışlarsa cezalandırma yolu ile tekrarlanma olasılığını azaltacaktır.

### 2.2.3. Adams'ın Hakkaniyet Kuramı

Eşitlik kuramı olarak ta bilinir. Kuram Adams tarafından geliştirilmiş olup sosyal karşılaştırma kuramlarının en populeridir. Kurama göre bireylerin kendi ödül ve katkılarıyla benzer bir işi yapan diğer kişinin ödül ve katkılarını karşılaştırdıklarında bir eşitsizlik hissedilirse motivasyon düşmektedir.<sup>226</sup>

Kuramda dört temel kavram bulunmaktadır:

- Kişi: eşitliği ya da eşitsizliği algılayan
- Diğer kişi: referans alınan; ödül ve katkıları karşılaştırılan
- Ödüller: çalışma karşılığı elde edilenler.

---

<sup>224</sup> Eren, E., a.g.k., s.546.

<sup>225</sup> Eren E., a.g.k., 546-547.

<sup>226</sup> Tortop, a.g.k., s.133.

- Katkılar(girdiler): yetenek, eğitim, caba, performans, deneyim v.b.

Bu kuramın temel hipotezi işgören aldığı ödül ile örgüte katkısını oranlayıp, sonucu başka kişilerin ödül katkı oranları ile mukayese etmektedir. Eğer birey ödül katkı oranlarını eşit olarak algılsa motive olmaktadır. Eşitsizlik durumunda ise bireyin motivasyonu üzerinde negatif etki söz konusudur.

Bu konuda uygulana formül aşağıdaki gibidir.<sup>227</sup>

Kişinin çıktıları = Referans grubun sonuçları

Kişinin girdileri Referans grubun girdileri

Kişi eşitsizlik algıladığında motivasyonu düşmekte ve bazı davranışlar içine girebilmektedir. Bunlar; örgütten ücret artışı, diğer kişinin ödülünü düşürme cabası, performansını düşürme, işini değiştirmek bunlardan bazılarıdır.

#### 2.2.4. Locke'nin Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından 1968 yılında geliştirilmiştir. Amaç kuramı insan davranışlarının nedenini kişilerin belirli amaçları olarak görmekte ve işgörenlerin iş başarılarını onların amaçlarının belirlediğini savunmaktadır. Bireyin motivasyonunu belirlediği amaçlar sağlamaktadır.

Kişilerin yüksek motivasyonu için amaçların özellikleri şunlardır:<sup>228</sup>

- Amaçlar açık ve belirgin olmalı genel ifadeli amaçlardan kaçınılmalıdır. Belirsiz net olmayan amaçlar çalışma istek ve kararlılığını azaltır. Kurama göre örneğin bir öğretmen “milli eğitimim amaçlarını gerçekleştir” şeklindeki belirgin bir amaca, “elinden geleni yap” şeklindeki genel bir amaçtan daha fazla motive olmaktadır.
- Amaçlar onu gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilmeli, benimsenmelidir.

Kendi amacını kendi belirleyen kişi amacı sahipleneceğinden daha fazla motive olacaktır. Yönetim amaçları belirleme çalışmalarına astlarını da dahil etmelidir.

<sup>227</sup> Sabuncuoğlu, a.g.k., s.63.

<sup>228</sup> Tortop, a.g.k., s.133.

- Amaçlar iddialı olmalıdır.

Kurama göre zor ama ulaşılabilir amaçlar kolay amaçlara göre kişiyi daha fazla motive eder.

- Amaçlara ne derecede ulaşılabildiğine dair işgörenlere geri bildirimde bulunulmalıdır.

Sonuçlara dair objektif ve zamanında verilen bilgi; başarılı kişinin şevkini artırıp başarısız kişiyi ise başarısızlık nedenlerini araştırıp başarıya ulaşmasına yol açmaktadır.<sup>229</sup>

### **3. ÇALIŞAN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN UNSURLAR**

Bu çalışmada çalışan motivasyonunu etkileyen unsurları üç grup altında toplanmıştır: birincisi ekonomik unsurlar, ikincisi psiko- sosyal unsurlar, üçüncüsü de yönetsel unsurlar. Şimdi çalışan motivasyonunu etkileyen unsurları alt başlıkları ile birlikte daha yakından inceleyelim.

#### **3.1. Ekonomik Unsurlar**

İşletmenin kuruluş amacı ile işgörenlerin çalışma nedeni temelde ekonomik nedenlere dayanır. İşletmenin temel amacı karını artırmaktır. İşletme motivasyon kuramlarına bu gözle bakar. Ekonomik unsurlar, yetenekli işgöreni örgüte çekmede, örgütte tutabilmede, onları daha çok çalıştırmada önemli bir yere sahiptir.

Ekonomik unsurlar Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisindeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılayabildiği gibi birçok durumda kişiye saygınlık ta sağlayabilmektedir. Bu sebeplerden dolayı ekonomik unsurlar motive edici olmakla birlikte, ekonomik unsurların motivasyonda etkisi sınırlıdır. Hatta Herzberg parayı hijyen faktörlerin içinde sayarak, motive edici etkisinin olmadığını ileri sürmüştür.<sup>230</sup>

Ekonomik unsurların hangi durumda motivasyon aracı olarak görüleceği Vroom'un beklenti kuramında ortaya konulmuştur. Kuramın hipotezine göre eğer

---

<sup>229</sup> Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 1997, s.113-140.

<sup>230</sup> Aşan, Ö., a.g.k., s.250.

ekonomik unsurlar güçlü bir motivasyon aracı olacaksa işgörenin parayı arzulama derecesi yüksek olmalı. Bununla birlikte Adams da hakkaniyet teorisine göre ekonomik unsurların kişilerin emekleri ile orantılı verildiğinde motive edici olduğunu; sadece eşitlik ölçüsünde ekonomik unsurların güçlü bir motivasyon aracı olduğunu belirtmiştir.<sup>231</sup>

Kısaca ekonomik unsurları motive edici olması için öncelikle işgörenin ekonomik kazancı arzulamalı ve ekonomik unsurlar çalışanlara hakkaniyet ölçütüne göre verilmeli. Bu şartlar sağlandığında ekonomik unsurlar motive edici etki sağlar. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, işsizlerin ve kalifiye olmayan çalışanların sayısının yüksek oluşundan dolayı işgörenin başlıca kaygısı işini kaybetmemektir. Bu sebeple yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır.<sup>232</sup> Günümüzde işgören motivasyonunda kullanılan ekonomik araçlar şunlardır: ücret artışı, primli ücret, kar payı ve ekonomik ödül olarak sınıflandırılabilir.

### 3.2. Psiko-Sosyal Unsurlar

Günümüzde işgören motivasyonu için sadece ekonomik unsurların yeterli olmadığını bununla birlikte fazla abartıldığını araştırmalar bize söylemektedir. İşgören motivasyonunda ekonomik unsurların önemi olmakla birlikte psiko-sosyal unsurlarında önemi büyüktür. İşyerinde iki temel soruna gereken önem verilmelidir. “birincisi; işgörenleri harcadıkları çabaya uygun düzeyde ekonomik araçlardan yararlandırarak doyuma ulaştırmak; ikincisi çalışanlarını psikolojik anlamda ödüllendirmektir. Bugüne kadar daha çok birinci sorunun çözümünde önemli gelişmeler kaydedilirken, yavaş yavaş ikincisinin de önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Hiç kuşku yok ki bu ikinci soruna karşı etkili önlemler alınmadıkça bir diğer deyişle, işgörenlerin mutluluk içinde yaşama ve çalışmalarını sağlayacak ortam yaratılmadıkça kesin başarıya ulaşamaz.”<sup>233</sup>

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ancak ve ancak mutlu tatmin olmuş işgörenlerle mümkün olur. Yöneticilerin amacı, işyerinde işgörenleri mutlu kılacak

---

<sup>231</sup> Aşan, Ö., a.g.k., s.250.

<sup>232</sup> Sabuncuoğlu, a.g.k., s.65-66.

<sup>233</sup> Sabuncuoğlu, a.g.k., s.74.

ortamları hazırlamaktır. Bununla birlikte işgörenlerin tümünü mutlu kılacak benzer bir ortam yaratmak ta olası değildir. Birisi için mutluluk sağlayan bir ortam bir diğeri için ise sağlamayabilir.” İşgörenlerin kişilik ve davranış yapılarına, eğitim ve sosyal durumlarına, özlem ve beklentilerine göre değişkenlik gösteren çalışma ortamını sürekli ilginç ve çekici yapan motivasyon bileşiminden söz etmek olası değildir. Bununla birlikte yöneticilerin durum ve koşullara göre yararlanabileceği psiko-sosyal içerikli araçlardan tek tek söz edilebilir. Bu araçların ne zaman, hangi ölçüde, ne kadar süre ve nasıl bir bileşim içinde kullanılması gerektiği konusunda ortaya atılmış bir teori henüz yoktur.”<sup>234</sup> Her yönetici ortama göre psiko- sosyal araçlardan yeterince yararlanmalıdır.

Motivasyonda psiko- sosyal özendirme araçları; bağımsız çalışma, sosyal katılım, değer ve statü, gelişme ve başarı, psikolojik güvence, öneri sistemi ve sosyal uğraşlar olarak yedi kategoride incelenmektedir.

### **3.2.1.Bağımsız Çalışma**

İşgörenler belli bir özgürlük ortamında çalıştığı ve geliştiği takdirde kendisini bir birey, bir grubun üyesi, elinden bir iş gelen birisi ve gurup içerisinde değeri olan bir kişi olarak hisseder. İşgörenlerin bu türden hisleri geliştirmeleri yöneticilerin tutum ve davranışlarına bağlıdır.<sup>235</sup>

Bağımsız çalışma ya da çalışmada bağımsızlık kavramı, işgörenlere sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Böyle bir uygulama varsa örgütsel yapının varlığından ve otoriteden söz edilemez. Bağımsız çalışma bireyin doğasından gelen bir duygudur. Geçmişin küçük işletmelerinde bağımsız çalışma duygusunu doyurmak kolay olmasına karşın, günümüz işletmelerinde bu duyguyu doyurmak çok kolay olmamaktadır. Bununla birlikte, işgörenlerin ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik aracı ile saptayıp hiç değilse o alanda ve kısmen de olsa bağımsız çalışmasının

---

<sup>234</sup> Sabuncuoğlu, a.g.k., s.75.

<sup>235</sup> İncir, G., Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, Ankara, 1985, s.108.

sağlanmasının yararı vardır. Böyle bir ortamda kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya kolaylıkla çıkabilir.<sup>236</sup>

İşgörenler için aşırı baskı altında çalışmak, her konuda işine karışılması, emir verilmesi arzulanmayan bir durumdur. Kendini çalıştığı ortamda yeterince bağımsız hissetmeyen bir işgörenin verimi düşer, örgütten ayrılma duygusu oluşur.

### 3.2.2. Değer ve Statü

İnsan ruhunun vazgeçemeyeceği ihtiyaçlardan biri de kendini değerli hissetmektir. Yöneticiler insanların bu ihtiyaçlarını tatmin ederek daha verimli çalışmalarını sağlayabilirler. Yani yöneticiler çalışma yaşamında işgörenlerin kişiliklerine yaptıkları işlere önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidir. Emeklerinin değerini başkalarını memnun olmuş görerek anlayan işgören, bir yandan çektiği zahmetin eziyetin şiddetini az duyar, aklına bile getirmez; öte yandan da daha iyi iş yapabilmek için fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar. Böylece işgören, örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi için de bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır.<sup>237</sup> İşgörenlere çeşitli iletişim araçları ile işletmenin amaçlarına ulaşmasında çalışanların fedakârca çalışmaları ve değerli katkılarının büyük bir önemi olduğu mesajı iletilmelidir.<sup>238</sup>

İşgörenler beğenileme ve değer verilme gereksinmesi duyar; bir yöneticiden gelen takdir ve beğeni işgören verimini artırır. Öte yandan tatminkâr ve işbirliği yapmaya hazır bir işgörende amirini kendisini beğenmesi ve takdir etmesi durumunu meydana getirebilir. Bu etkileşim örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmada dinamik bir sürecin oluşumuna katkı sağlar.<sup>239</sup>

İnsanlara iş yaptırmanın bir diğer yolu da ona yüksek statü tanımaktır. Statü bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi yüksek statüye sahip olabilmek için he türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir.

---

<sup>236</sup> Sabuncuoğlu, a.g.k., s.75.

<sup>237</sup> Ünlüöner, v.d., "Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları Ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı:19, 2007, s.12.

<sup>238</sup> Tosun, K., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1989, s.319.

<sup>239</sup> Bernard, L., Yönetici İçin Motivasyon Modelleri, Ankara, 1993, s.56.

Statü kavramı daha çok saygı ile birlikte alınır. Kişinin sahip olduğu statü ile gördüğü saygı doğru orantılıdır. Yani yüksek bir statüye sahip olan bir kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışındaki ilişkisi bulunduğu kişilerden saygı görür. İşgörenlerin statüsü ne olursa olsun, yapılan iş karşılığında takdir alma, örgütte kalifiye bir işgören olarak kabul edilme bütün işgörenler için güçlü bir tatmin duygusu yaratır.<sup>240</sup>

### 3.2.3. Gelişme ve Başarı

Birçok kişi işe başladıktan hemen sonra, bazen de işe başlamadan önce gelişme ve yükselme olanaklarını araştırır. Yükselme ve gelişme işgörenler için çok arzulanan bir olgudur. Yükselme bireyin daha üst bir göreve, dolayısı ile daha güç bir işe getirilmesidir. Birey bazen diğer unsurları (ücret v.b.) göz ardı ederek gelişme ve yükselme olanakları olan işletmeleri tercih etmekte, ya da çalışmaya devam etmektedir. Buda çalışma yaşamında gelişme ve yükselmenin önemini anlatan bir olgudur.

Yükselme ve gelişme önemli bir motivasyon aracıdır. İşgörene yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama olanakları tanıdıkça, işletmeye daha çok bağlanır ve işletme ile ilgili olumsuz düşüncelere girmez.<sup>241</sup> İşgörenlerin benlik duygusu, kişisel yeteneklerinin gelişmesini ve başarısının artmasını ister. Bu da örgütte rekabeti artırır. Rekabette verimi artırır. Bununla birlikte rekabetin olumlu sonuçlar doğurması için; birinin başarısının diğerinin başarısızlığına yol açmaması, başarı için objektif standartların mevcut olması gerekir. Bu koşulları sağlayan bir rekabet ortamı işgörenleri daha çok çalışmaya yöneltecektir.<sup>242</sup>

İşletmelerde çevre ve örgütsel koşullar sağlanarak, bireye bazı yetki ve sorumluluklar verilerek başarı güdüsünün şiddetlenmesi sağlanabilir. Bunun yanında bireylerin de “ben bu işi başarabilirim” özgüvenine sahip olması gerekir.

---

<sup>240</sup> Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.517.

<sup>241</sup> Sabuncuoğlu, a.g.k., s.79.

<sup>242</sup> Onaran, O., Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları, Ankara, 1981, s.287.

### **3.2.4. Sosyal Katılma**

Bireyler çalışma yaşamına adımların attıkları ilk günden itibaren çeşitli sosyal gruplara girerler. Birtakım sosyal ilişkiler sistemine dâhil olurlar. Birey için, yeni işletmesinin ilk günlerinde yapay bir görüntü çizen sosyal ilişkiler, daha sonraları sağlıklı ilişkiler biçimine dönüşebilmektedir. Gurup ilişkilerinden memnun olan çalışan daha verimli çalışacaktır. işgörenlerin bir ya da birden fazla guruba katılmaları bir ihtiyacın karşılığıdır. Günümüzde bir işgörenin yalnız başına bir ilişkiler sistemine dahil olmadan çalışma olanağı yok denecek kadar azdır.

İşletmelerde işler genellikle üyeleri arasında yakın bir ilişki bulunan guruplar tarafından yapılır. Bu sebeple farklı ihtiyaçları olan bireylerin bu ihtiyaçlarını ayrı ayrı tatmin etmeye çalışmak yerine, üyesi olduğu kurumun bir ölçüde gereksinmesini gidermek, bu şekilde gurupları motive etmek ve onları örgütün amaçları ile özdeşleştirmek motivasyon konusunda önemli bir yaklaşımdır.

Birçok yönetici işgörenlerin ekonomik ihtiyaçlarının ön planda olduğunu düşünerek sosyal katılımın yararına pek inanmazlar. Oysa çeşitli gruplara katılma sosyal olduğu kadar doğal bir olgudur. Bu bilince varan yöneticiler, sosyal ilişkilerin engellenmesi değil, geliştirilmesi yönünde çaba harcarlar.

### **3.2.5. Öneri Sistemi**

İşgörenlerde psiko-sosyal açıdan çalışmaya sevk edecek bir diğer araç da 'öneri sistemi' dir. Öneri sistemi aynı zamanda işletmelerde demokratik yönetimin en önemli göstergelerinden birdir. Örgütlerde işgörenler düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabiliyor ve bunlar önemli bulunarak yararlı görülenler uygulamaya konulursa, o işletmede iyi bir iletişim başlamış demektir. Böylece demokratik yönetim anlayışına ilk adım atılmış olur. Bu yönde bir gelişmenin bütünleşmeyi ve yönetimde etkinliği artıracığı kesindir. Bununla birlikte işgörenle yönetici arasında kurulan bu diyalog önerinin kabulü ya da reddi durumunda kesilmemeli; aksine bu fırsatta doğal ilişkilerin devamı için çaba harcanmalıdır. "gerekirse öneriyi reddet ama öneriyi getireni reddetme görüşü bir yönetim ilkesi olarak benimsenerek, bu



anlayışla işgörene örgüte ilişkin düşüncelerini, kişisel sorunlarını, örgütsel ya da teknik konulardaki görüşlerini, üst organlara iletme imkânını veren bir sistem olarak yorumlanmalıdır.<sup>243</sup>

Öneri sisteminin olduğu örgütlerde, özellikle önerisi kabul gören işgören bundan mutluluk duyup psikolojik doyum sağlar. Bununla birlikte işgören kendini önemli değerli hisseder. Böylelikle de temel amaç olan verimin yükseltilmesi de sağlanmış olur. Bundan dolayı örgütlerde önerilerin nitelik ve nicelik yönünden artış göstermesi iyi bir havanın estiğinin göstergesidir. Burada sorumluluk yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler astarlarının özgür düşüncelerine ortam hazırlayan, onlardan gelen her türlü öneriyi saygıyla karşılayan, onların her fırsatta çeşitli şekillerde değerli önemli olduklarını hissini yaşatan kişidir.

Öneri sistemi işgörenlerin bağlılık duygusu artırarak kendi kurumunun daha iyiye gitme isteğini kamçılar. Bununla birlikte öneri sisteminin sakıncalı yönü ise, gereksiz, yararsız, fikir ve düşüncelerle üst yönetimin zamanını boşa harcamak olduğu söylenebilir. Diğer taraftan da gerçekten de yararlı ve gerekli olan bir önerinin yönetici tarafından kendi fikriymiş gibi sunulması veya kendisi için olumsuz sonuçlar doğuracağı için hasıraltı edilmesi gibi sakıncaları vardır. Ayrıca öneriye ilgisiz davranılması da önerilerin nicelik ve nitelik olarak sayısının azalmasına sebep olur.<sup>244</sup>

### 3.2.6. Sosyal Uğraşlar

İşletmeler işgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek, sosyal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çeşitli sosyal uğraşlara yer verebilirler. Sosyal uğraşlar şöyle özetlenebilir.<sup>245</sup>

- Spor müsabakalarının düzenlenmesi: ortama göre çeşitli dallarda olabilir. Örnek olarak işletmenin başka bir işletme ile futbol maçı oynaması.
- Geziler: çeşitli gezilerin işletmelerce düzenlenip organize edilmesidir. Bu sayede işgörenlerin bilgi ve kültürlerini artırıldığı gibi, geziye katılanlar kendi aralarında daha iyi kaynaşmış olular.

---

<sup>243</sup> Sabuncuoğlu, a.g.k., s.81.

<sup>244</sup> İncir, a.g.k., s.74.

<sup>245</sup> Sabuncuoğlu, a.g.k., s.83.

- Özel gün ve geceler düzenlenmesi: özel günler sebebi ile çeşitli programların organize edilmesidir. Bu programlar her işletmenin kendi alışkanlık ve geleneklerine göre değişir. Örneğin bir okulun öğretmenler günü bir öğretmen evinde eğlenmesi.
- İşletme içinde kütüphane kurulması: işgörenlerin bilgi ve becerilerini geliştirmek için kurum içinde bir kütüphane kurulmasıdır. İşgörenlerin katıldığı sosyal uğraşlar takım ruhunun gelişmesini sağlayarak işgörenlerin doyumunu artırır. Bununla birlikte boş zamanın değerlendirilmesini, işgörenlerin hem kendi aralarında hem de üstlerle aralarında kaynaşma sağlar. Sosyal uğraşların ikinci önemli yönü ise işgörenler arasında doğal liderleri saptamaktır. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde hangi konuda olursa olsun, sosyal uğraşlar işgörenleri işletmeye bağlayan, işletmeyi sevdiren ve özendiren geleneksel araçlar arasında sayılabilir.<sup>246</sup>

### 3.2.7. Çevreye Uyum

İşgören çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar, sosyal psikolojik koşullarına da uymak zorundadır. İşgören işe ilk girdiği zaman mesai arkadaşları ile vakit kaybetmeden tanışmalı, onlarla iletişime geçmelidir. Bir taraftan onları tanıyıp anlamaya çalışmalı, diğer taraftan ise kendini tanıtmalıdır. Bununla birlikte işgören yeni katıldığı işletmenin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı, üzerindeki yabancılaşma duygusunu atmalı. Şu da bir gerçektir ki; her grup yeni gelen kişiye karşı istekli davranmayıp, belirli bir süre ona baskı uygulayabilir.

İşgörenin biran evvel çevreye uymasında, hem örgütün hem de işgörenin çıkarınadır. Uyum sağlayamayan işgören çeşitli sorunlarla karşılaşır, kendini iyi hissetmeyeceği gibi, yanlış çözüm yollarına sapabilir. Burada da yine sorumluluk yöneticiye düşmektedir. Yönetici yeni gelen ya da yer değiştiren işgörene, her

---

<sup>246</sup> Sabuncuoğlu, a.g.k., s.83.

konuda yardımcı olmalı, gerekli bilgileri vermeli, mesai arkadaşları ile tanışıp kaynaşmasını sağlamalıdır.<sup>247</sup>

### **3.3. Yönetmel Unsurlar**

Motivasyonda özendirci olarak yönetmel unsurlardan da yararlanılabilir. Yönetmel unsurlardan önemli görülenlerden bazıları şunlardır: amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim ve özel hayata saygıdır. Yönetmel unsurları daha yakından inceleyelim.

#### **3.3.1. Amaç Birliği**

Örgüt yönetiminin en önemli görevlerinden biri de işletme amaçları ile işğören amaçları arasında bir denge oluşturarak karşılıklı olarak her iki tarafında amaca ulaşmasını sağlamaktır. Bu aynı zamanda işğören için tatmin ve mutluluk, örgüt için ise daha fazla verim anlamına gelir.

İnsan aklından çok duygularıyla hareket eden bir varlıktır. Duygular bazı gereksinimler, arzular, heyecanlar ihtiraslar, kin nefret aşk gibi biçimlerde ortaya çıkarlar. Bu duygular çeşitli faktörlerin etkisi altındadır. Birey bu iç ve dış etmenlerin etkisi ile davranışta bulunur. Sonuç itibarı ile işletmenin çalışması etkilenir, verimlilik ve karlılık düşer ya da yükselir.<sup>248</sup> Bu sebeplerden dolayı günümüz çağdaş işletmeciliğinde, örgütü, sadece fiziksel, teknik, ekonomik, parasal yönleri ile ele almak, sosyal ve psikolojik yön ve nitelikleri ihmal etmek, artık günümüzde geçerliliğini yitirmiş bir anlayıştır.

İşletmelerdeki amaç birliği örgütsel birliğin de temelidir. Bununla birlikte amaç birliği kendiliğinden oluşmayıp bizzat yöneticilerin gayretleri ile oluşur. Yönetici sorumlu olduğu astlarını işlerinde dürüst ve verimli çalışmanın örgüt çıkarına olduğu gibi aynı zamanda işğöreninde çıkarına olduğuna inandırabilirse,

---

<sup>247</sup> Başaran, a.g.k., s.182.

<sup>248</sup> Sabuncuoğlu, a.g.k., s.84.

işgören örgüt amacına ulaşırken aynı zamanda kendi amaçlarına da hizmet ettiği bilincine varabilir.

### **3.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi**

İşletme yönetici için hem her konuda tek başına karar verme, hem de tüm çalışanları denetleme mekanizmasına sahip olmak pek mümkün değildir. Bu durumda yetkilerinin bir bölümünü alt basamak yöneticilerine onlar da daha alt basamaktakilere devrederler.<sup>249</sup>

İşletmeler büyümek ve gelişmek isterler; tıpkı bir canlı organizma gibi. Bununla birlikte işletmenin sorunları da büyür. Bu sorunlardan bir tanesi de büyümeye paralel olarak zuhur eden yetki ve sorumluluk dağılımıdır. İşletme yetki ve sorumluluk dağılımını gözden geçirerek yeni düzenlemelere gitmelidir. Bu noktada etkin çözüm üst yöneticilerin fazla iş yüklerinin alt basamak yöneticilerine devretmesidir.

Günümüz örgütleri merkezci modeli terk edip, yetki ve sorumluluk dengesizliğini gidererek, işgörenlerin çalışma arzularını maksimize etmeye çaba harcamak zorundadırlar. Merkezci olmayan örgütlerde işgörenlere bağımsız karar alma özgürlüğü verilir. Bu yolla bireyin moral düzeyi yükselir, motivasyonu artar. Bununla birlikte kararların alınması hızlanır, esneklik ve uygunluk sağlanır, bunlardan da önemlisi kararların etkinliği artar. Hiç kuşku yok ki merkezci olmayan bir yönetim modelini uygulayan işletmelerde uygun çalışma ortamı kolaylıkla sağlanacaktır.

### **3.3.3.Eğitim ve Yükselme**

Eğitim ve yükselme birbirini tamamlayan iki kavramdır. Her iki kavramında işgören motivasyonu için önemli araçlardır.

---

<sup>249</sup> Sabuncuoğlu, a.g.k., s.85.

Eğitim her insan için bir gereksinim olduğu kadar, en önemli unsuru insan olan örgütler içinde bir gereksinimdir. Buradaki amaç ise; yeni bilgilerin öğrenilmesi, davranış ve tutumların değişiminin sağlanması ve işgörenlerde tatmin duygusunun oluşturulmasıdır. Dinamik bir yapıya sahip olan örgütlerin sürekli olarak yeni bilgilere ihtiyaç duyması olağandır. Çünkü değişen şartlara uyması gerekir.<sup>250</sup> Buda örgütler için çağa ayak uydurma, gelişme, büyüme ve ayakta kalma anlamına gelir.

İşgörenler çalışma yaşamında yükselmek isterler. Çünkü işgörenler işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş monotonlaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu sebeple daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ve yükselme yolları tıkanan işgörenlerin çalışma gayret ve şevkleri azalacak. Şu halde yükselme işyerinde bir motivasyon aracıdır.<sup>251</sup>

Eğitim ve yükselme olanaklarını etkili bir şekilde işgörenlerine sunabilen işletmeler çok etkili bir motivasyon araçlarını da kullanmış olurlar. Eğitim olanakları ile örgütüne güven ve bağlılığı artmış bir işgörene yükselme olanakları da sunulduğunda bundan hoşnut kalır, çalışma isteği artar. Özetle; eğitim ve yükselme çok etkili bir özendirme aracıdır.

### **3.3.4. Kararlara Katılma**

İşletmelerde çalışanları motive etmenin bir yolu da onları, karar alma sürecine katmaktır.

İşgörenlerin kendilerini ilgilendiren kararlara katılma, demokrasi ve kendi geleceklerine sahip bireyler gibi sloganlarla sunulan yönetime katılma, uygun şekilde uygulanırsa işgörenleri motive edecektir.<sup>252</sup> Çalışanlar kararlara katıldıklarında kararları daha çok benimseyecek ve destekleyeceklerdir. İşgören alınan kararda kendi payının da olduğuna inanacak, kararın niteliği artacaktır. Böylece kararı

---

<sup>250</sup> Ergül, H.F., "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.4, S.16, 2005, s.73.

<sup>251</sup> Eren, E., Örgütsel Davranış, İstanbul, 2006, s.515.

<sup>252</sup> Ergül, a.g.m., s.76.

uygulamak daha kolay olacaktır. Ayrıca yönetime katılmanın sosyal ilişkileri daha sakin ve dostane bir ortamda sürdürmeye ortam hazırlaması, örgütsel amaçlarla bireysel amaçları birbirine yaklaştırması ve nihayet çalışma guruplarının tavır ve alışkanlıklarının değiştirmesi motivasyon açısından büyük önem taşır.<sup>253</sup>

İşgörenlerin kararlara katılmasında sorumluluk yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler alışanların fikir ve düşüncelerini kmsememeli aksine değer verdiğini bir Şekilde göstermeli. İşgörenlerin düşüncelerine sayęı göstererek dinlemek ve onlarla ilgili konuları tartışarak karara bağlamak hem örgüte hem de işgörenlere çok Şey kazandırır.

### 3.3.5.İletişim

İletişim bireyler arasında bilgilerin, fikirlerin, duyguların, tutumların ve kanaatlerin sözlü veya sözsüz olarak aktarılması süreci Şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>254</sup> İşletmeler için iletişim hayati bir öneme sahiptir.

Örgütlerde iletişim kanallarının sürekli açık tutulması, bu kanallardan çalışanlara düzenli, bilgi sağlanması, çalışanların arzuladıkları bir durumdur. İşgörenler bir örgüte adım atar atmaz, birçok konuda bilgi ihtiyaı duyarlar. nce rgt, daha sonra da işini ve mesai arkadaşlarını tanımak için caba harcarlar. Örgüt içinde işgörenlere sağlanacak bilgi onlarla ilgilenmek anlamına da gelir. İşgören st yönetim olduğu kadar, mesai arkadaşları ile de biçimsel ya da doğal ilişkiler kurmakta güçlük çekiyorsa, o kurumda insan ilişkilerinin iyi olduğunu söyleyemeyiz. Buradan çıkan sonuç; bir işletmede insancıl ilişkiler gelişmemişse o işletmede iletişim kanalları iyi çalışmamaktadır.<sup>255</sup>

İşletmede kurulan iletişim sistemi bir dizi yararlar sağlar: alınan kararların uygulanması, işgörenlerin psikolojik yapılarını istenilen yönde değiştirmek, işgörenlerin tercihlerini ve davranışlarını yönetmek, işgörenleri yönetmek ve motive etmek bu yararlardan bazılarıdır.

---

<sup>253</sup> Ergül, a.g.m., s.76.

<sup>254</sup> Koptagel, G., Tıpta Davranış Bilimleri, İstanbul, 1982, s.198.

<sup>255</sup> Sabuncuoğlu, a.g.k., s.89.

Örgüt içinde iletişim kurmakta güçlük çeken bireyler olabilir. Böyle bir durum bireyin olduğu kadar, örgütün de zararınadır. Bu yüzden örgütlerde yöneticiler her türlü iletişimi geliştirmek yönünde caba sarf etmek durumundadırlar. Örgütlerde iyi bir sosyal yapı oluşmasında iletişim rolü büyüktür. Yöneticiler yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey ve bu arada yatay iletişim kanallarının örgüt amaçlarına uygun düşecek bir şekilde sürekli ve düzenli çalışmasına caba harcamalıdır.<sup>256</sup> Bununla birlikte örgüt içinde doğal iletişim de yöneticilerce desteklenmelidir.

### 3.3.6. Özel Hayata Saygı

Bireylerin işyeri dışındaki aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, özel tutkular ve zevk için verilen cabalar, dini inanç, sağlık durumu ve buna benzer hususlar kişinin özel yaşamını meydana getirir.<sup>257</sup> Kişilerin özel yaşamlarının çalışma hayatını etkilediği bilinen bir gerçektir. Bu nedenle yöneticiler çalışanlara daha etkili iş gördürmek için onların özel yaşamlarına saygı göstererek, özel yaşama dair sorunların çözümü için elde bulunan olanaklar çerçevesinde yardımcı olmalıdır.

İşgörenlerin çalışma hayatı dışındaki aile ilişkilerini, sosyal faaliyetlerini, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalarına yöneticilerin ilgi göstermesi, işgörenleri işyerine daha çok bağlar. Bununla birlikte işgörenlerin özel yaşama ilişkin sorunlarını saygı ile karşılamak, çözümü için caba harcamak, onların her türlü sorunları ile ilgilenmek onların işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirecektir.<sup>258</sup>

---

<sup>256</sup> Sabuncuoğlu, a.g.k., s.89.

<sup>257</sup> Eren, E., Örgütsel Davranış, a.g.k., s.519.

<sup>258</sup> Ergül, a.g.m., s.75.

### III. BÖLÜM

## MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINDA KARIYER YÖNETİMİ VE RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA BİR UYGULAMA

Geçmişten günümüze Milli Eğitim Bakanlığı örgütsel yapısı itibari ile pek çok değişiklik yaşamıştır. Hiç kuşku yok ki gelecekte de yaşayacaktır.

İşgörenin örgüte alınması geliştirilmesi ve ilerlemesinin planlanması olarak tanımlanan “kariyer yönetimi” uygulamaları da yaşanan değişikliklerden fazlası ile nasibini almıştır.

Geçmişte işgören bulmakta zorluk çeken, vasıflı işgöreni bünyesine katabilmek için politikalar oluşturan Milli Eğitim bakanlığı günümüzde bunun tam tersi ile karşı karşıyadır. Küresel rekabetin şiddetlenmesi sonucunda oluşan istihdam biçimleri işgörenleri olumsuz etkilemiştir. İşgörenler için Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirttiği güvenlik ihtiyacını özel sektörde karşılamak çok zorlaşmıştır. Bunun sonucu olarak da kamu da çalışmak çok cazip hale gelmiştir. Artık eğitim fakültesi mezunları bir sınava girip başarılı olursa öğretmen olabilmektedir.

Toplumları gelişmesi ve değişmesinde çağa ayak uydurup çağdaş milletlerin bir üyesi olmasında hiç kuşku yok ki en önemli örgütlerin başında eğitim örgütleri gelmektedir. Bu da eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetiminin alt sistemi olan kariyer yönetiminin önemini artıran bir unsurdur.

### 1. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINDA KARIYER YÖNETİMİ

Cumhuriyetin kuruluşundan bu zamana kadar milli eğitim bakanlığını örgütsel yapısında pek çok değişiklik yapılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığının bugün ki yapısı 1994 yılında kabul edilen 3046 sayılı kanun ile 1992 yılında kabul edilen 3797 sayılı “Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun” kabulü ile oluşturularak, bu kanunla bakanlığının görevleri bölümleri ve alt sistemleri belirlenmiştir. 1992’den günümüze kadar da ihtiyaç duyuldukça değişiklikler yapılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun’un 3.



maddesine göre Milli Eğitim Bakanlığının teşkilatı; merkez taşra ve yurt dışı teşkilatı ile bağlı kuruluşlardan oluşur. Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'un 4. maddesine göre Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı; bakanlık makamı, Talim ve Terbiye Kurulu, ana hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ile yardımcı birimlerden oluşmaktadır.<sup>259</sup> Milli Eğitim Bakanlığı teşkilat şeması şekil 10'da gösterilmiştir.<sup>260</sup>

Milli Eğitim Bakanlığı kanunlara uygun olarak taşra teşkilatı kurmaya yetkilidir. Her il ve ilçede bir milli eğitim müdürlüğü bulunur, ilçe milli eğitim müdürlükleri görev ve hizmetleri yürütürken, il milli eğitim müdürlüklerine karşı da sorumludur.<sup>261</sup>

Milli Eğitim Bakanlığı, milli eğitim müdürlükleri yönetmeliği ile milli eğitim müdürlüklerinin amacını saptamıştır. Buna göre milli eğitim müdürlüklerinin amacı” milli eğitim bakanlığının il ve ilçe düzeyindeki görevlerini planlamak, programlamak, yönetmek, denetlemek, geliştirmek ve değerlendirmek üzere, kurulan il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin teşkilat ve görevlerini belirlemek ve hizmetlerin yürütülmesine dair usul ve esasları düzenlemektir.”<sup>262</sup> Şeklinde belirtilmiştir.

Milli eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanmak için isteklilerin belli şartları yerine getirmeleri gerekmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı Atama şartlarını “Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmenlerin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” ile belirlemiştir. Bu yönetmeliğin 8. maddesinde belirtilen atama şartları şöyledir.<sup>263</sup>

- a) Mezun olduğu yüksek öğretim programının talim ve terbiye kurulunun öğretmenliğe atanacakların tespitine ilişkin kararlarına göre atanacağı alana uygun olmak,

---

<sup>259</sup> Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun, Resmi Gazete. 12/05/1992. Sayı. 21226.,

<sup>260</sup> [http://www.meb.gov.tr/meb/teskilat.html\(08.05.2008\)](http://www.meb.gov.tr/meb/teskilat.html(08.05.2008))

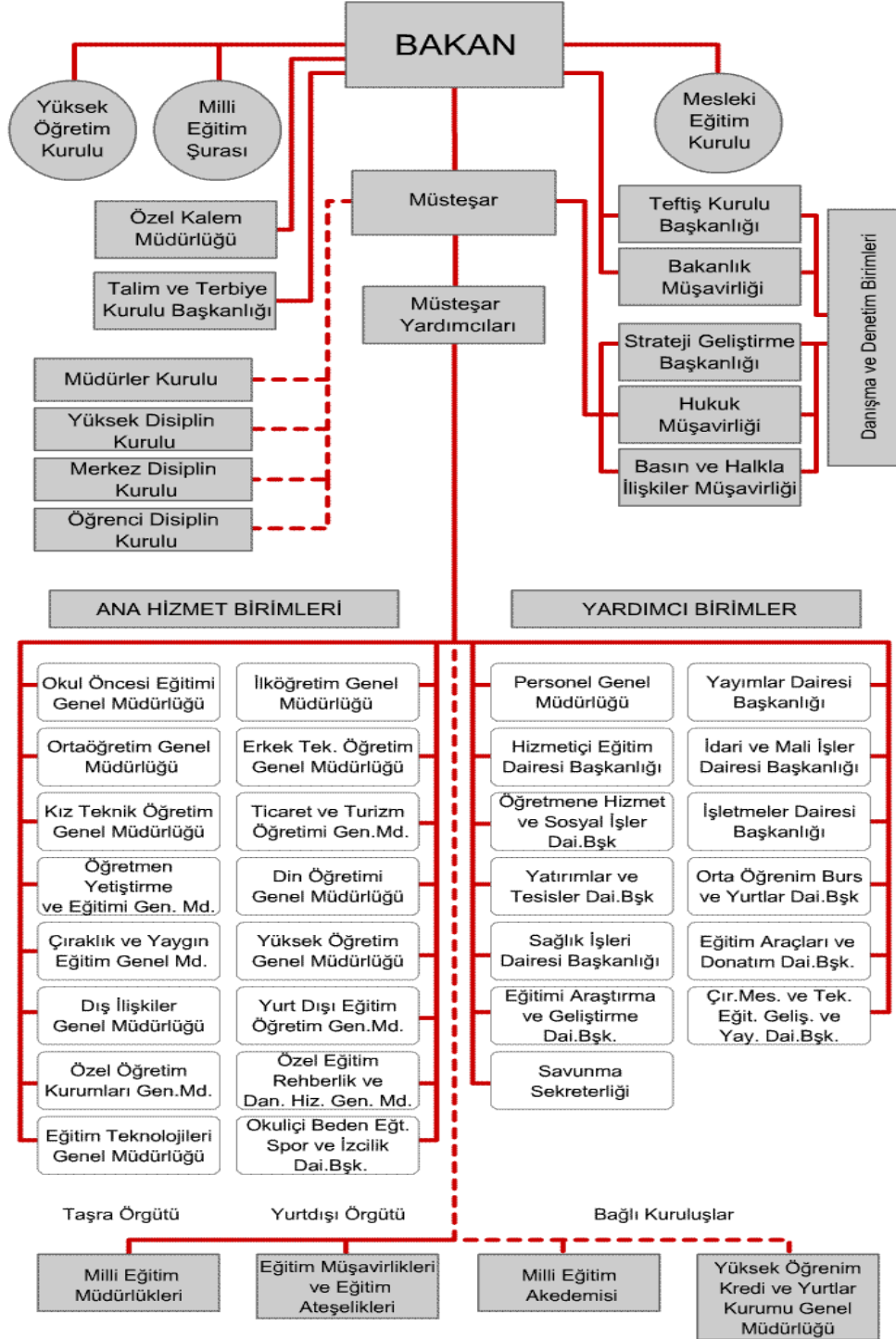
<sup>261</sup> Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun, Resmi Gazete. 12/05/1992. Sayı. 21226.,

<sup>262</sup> Milli Eğitim Bakanlığı Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği, Resmi Gazete, 18/01/1995. Sayı. 22175.

<sup>263</sup> Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmenlerin Atama ve yer değiştirme Yönetmeliği, Resmi Gazete, 04/03/2006. sayı.26098.

- b) Bakanlıkça veya bakanlık ile yükseköğretim kurulu işbirliği çerçevesinde açılan orta öğretim alan öğretmenliği tezsiz yüksek lisans, pedagojik formasyon, ilköğretim sınıf öğretmenliği sertifikası ve İngilizce öğretmenliği için İngilizce öğretmenliği sertifikası programlarından birini başarı ile tamamlamış olmak,
- c) Yurt dışındaki yüksek öğretim kurumlarından mezun olanlar bakımından, öğreniminin ve pedagojik formasyon belgesinin yut içindeki yüksek öğretim kurumlarına veya programlarına denkliği yapılmış olmak,
- d) Sağlık durumunun Türkiye'nin her bölge ve iklim şartlarında öğretmenlik görevini yapmasına engel olmadığını tam teşekküllü hastanelerden son altı aylık süre içinde alacağı sağlık kurulu raporu ile belgelendirmek, bedensel engelli adaylar bakımından; bedensel engelinin öğretmenlik görevini yürütmesine engel olmadığına bedensel engelli değerlendirme komisyonunca karar verilmiş olmak,
- e) Öğretmenliğe ilk defa atanacaklar bakımından başvuruların ilk günü itibarı ile kırk yaşından gün almamış olmak,
- f) Bakanlık kadrolarına ilk defa öğretmen olarak atananlardan öğrenimleri süresince en az üç kredilik bilgisayar eğitimi almış olmak veya bakanlık onaylı bilgisayar kullanım belgesine sahip olmak,
- g) Kamu personeli seçme sınavında atanacağı alan için Bakanlıkça belirlenen taban puan ve üstünde puan almış olmak,
- h) Adaylık dönemi içinde sağlık durumu hariç, görevine son verilenlerden son başvuru tarihine göre üç yılını doldurmuş olmak,
- i) Öğretmenlik mesleğinden çıkarılmayı gerektiren derecede bir ceza almamış olmak. “

# T.C. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI



Şekil:9 Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilat Şeması

Kaynak: [http://www.meb.gov.tr/meb/teskilat.html\(20.12.2007\)](http://www.meb.gov.tr/meb/teskilat.html(20.12.2007))

## 1.1. Eğitim ve Geliştirme: Hizmet İçi Eğitim

Milli Eğitim Bakanlığı'nda öğretmen ve diğer personelin yetiştirilmesi Hizmet İçi Eğitim yolu ile yapılmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı'nda hizmet içi eğitim etkinlikleri 1960 yılında kurulan “öğretmeni iş başında yetiştirme bürosu” ile başlamış, günümüze kadar bu kuruluş misyonunu devam ettirerek değişik isimler almıştır. Son olarak 1982 yılında bugün ki haline getirilerek “Hizmetçi Eğitim Daire Başkanlığı” şeklinde yapılandırılarak bakanlık yardımcı hizmet birimleri arasında teşkilattaki yerini almıştır.

Hizmetçi Eğitim Dairesi Başkanlığı eğitim etkinliklerini 04.01.1995 tarih ve 22161 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Hizmetçi Eğitim Yönetmeliği”ne göre yürütmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı Hizmetçi Eğitim Yönetmeliği'nde Milli Eğitim Bakanlığı'nın merkez ve taşra teşkilatında görevli personelin hizmetçi eğitimlerini sağlamak amacıyla yapılacak eğitim faaliyetlerinin yönetimini, bu faaliyetlerde görevlendirilecek yöneticiler ve eğitim görevlilerinin görev yetki ve sorumlulukları ile eğitim faaliyetine katılanların hak ve yükümlülüklerine ait esasları belirlemiştir.<sup>264</sup> Aynı yönetmeliğin 5. maddesinde hizmetçi eğitim hedefleri aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

- Kuruma yeni katılan personelin kuruma intibakını sağlamak,
- İşgörelere Türk milli eğitiminin amaç ve ilkelerini bir bütünlük içinde kavrama ve yorumlamada ortak bir görüş sağlamak ve uygulamada birlik sağlamak,
- Eğitim alanındaki yeniliklerin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları kazandırmak,
- İşgörelenin eğitim eksikliğini gidermek,
- İşgörelenin mesleki yeterlilik ve anlayışını geliştirmek,
- İşgörelenin kariyer yapmasını sağlamak,
- Eğitim sisteminin geliştirilmesine destek olmak.<sup>265</sup>

<sup>264</sup> Milli Eğitim Bakanlığı Hizmetçi Eğitim Yönetmeliği, Resmi Gazete, 04/01/1995. Sayı.22161

<sup>265</sup> Milli Eğitim Bakanlığı Hizmetçi Eğitim Yönetmeliği, Resmi Gazete, 04/01/1995. Sayı.22161

## 1.2. Değerlendirme

Milli Eğitim Bakanlığı'nda personelin değerlendirilmesi her yılın aralık ayının ikinci yarısında sicil amirlerince doldurulan sicil raporları ile yapılır. Çalışanın başarısı ya da başarısızlığı bu sicil raporları ile belirlenir. Öte yandan değerlendirme devlet memurlarının başarısında ve kariyer ilerlemede önemli bir unsurdur.

Milli Eğitim Bakanlığı'nda sicil amirleri, Milli Eğitim Bakanlığı sicil amirleri yönetmeliği ile belirlenmiş ve aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.<sup>266</sup>

**Tablo 9: Sicil Amirleri**

	1. sicil amiri	2. sicil amiri	3. sicil amiri
Okul müdürü	İlçe Milli eğitim Müdürü	Kaymakam	İl Milli Eğitim Müdürü
Müdür yardımcısı	Okul Müdürü	İlçe Milli eğitim Müdürü	Kaymakam
Öğretmen	Okul Müdürü	İlçe Milli eğitim Müdürü	Kaymakam

Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı Sicil Amirleri Yönetmeliği, Resmi Gazete, 03/06/1991. Sayı.20890.

Milli Eğitim Bakanlığı sicil amirleri yönetmeliği ile çalışanın 1. ,2. ve 3. sicil amirleri belirlenmiştir. Buna göre çalışanın 1. ve 2. Sicil amiri sicil raporu ile değerlendirir ancak; değerlendirme sonucunda iki sicil amirinin verdiği not arasında anormal fark var ise 3. sicil amiri de değerlendirme yapar. Yani 3. sicil amiri her zaman değerlendirme yapmaz.

Sicil amirleri yılda bir kere olmak üzere düzenleyecekleri sicil raporları ile çalışanların yeterlilik derecesini not esasına göre değerlendirmektedir. Sicil amiri sorumluluğundaki memurların sicil raporları ile birlikte bunların genel durum ve davranışları bakımından da olumlu ve olumsuz niteliklerini, kusur ya da eksiklikleri hakkında görüşlerini bildirirler.<sup>267</sup>

<sup>266</sup> Milli Eğitim Bakanlığı Sicil Amirleri Yönetmeliği, Resmi Gazete, 03/06/1991. Sayı.20890.

<sup>267</sup> Devlet Memurları Kanunu, Resmi Gazete, 23/07/1965. Sayı.12056.

Sicil amirleri astlarının sicil notunu belirlerken Devlet Memurları Kanunu'nun 119 ve 120. maddelerini göz önünde bulundurlar. İlgili maddelere göre bir devlet memuru 60 ve yukarı not almış ise olumlu sicil almış sayılır. 60'ın altında sicil notu alanlar olumsuz sicil almış sayılırlar. İki defa üst üste olumsuz sicil alan memurlar başka bir amirin emrine atanırlar, burada da olumsuz sicil almaları halinde memuriyetleri sonlandırılarak emeklilik hükümleri uygulanır.<sup>268</sup> Devlet memurları sicil yönetmeliği notları aşağıdaki gibi derecelendirmiştir.<sup>269</sup>

- 59 ve daha altı notlar, "olumsuz sicil"
- 60'tan 75'e kadar olan notlar, "orta"
- 76'dan 89'a kadar olan notlar, "iyi"
- 90'dan 100'e kadar olanlar, "çok iyi"

657 sayılı devlet memurları kanunu'nun 122. maddesine göre görevinde çok başarılı olan memurlara takdirname verilir ve sicile işlenir.<sup>270</sup>

### 1.3. İlerleme ve Yükselme

Yükselme idari bir iş olmakla birlikte çalışana ve onun performansına sıkı sıkıya bağlıdır. Değerlendirme yükselmenin çok önemli fonksiyonudur. Yükselme, bireyin statüsündeki pozitif bir değişikliği ifade eder. Çalışanın yükselmesi hem çalışanı hem de yönetimi ilgilendirir. Hiç kuşku yok ki ister kamu ister özel sektör olsun bireylerin çalışma yaşamından en büyük beklentileri yükselmektir. Örgüt ise uygun kariyer sistemi ile bireylerin bu isteklerini karşılayarak, örgütsel performansı yükseltmeyi amaçlar. Böylece karşılıklı uyum ve çıkar sağlanır.

Devlet memurluğunda kademe ve derece ilerlemesi ile iki türlü ilerleme vardır. Bununla birlikte kariyer basamaklarında yükselme sistemi getirilerek öğretmenlik mesleği kariyer basamaklarına ayrılmıştır.

<sup>268</sup> Devlet Memurları Kanunu, Resmi Gazete, 23/07/1965. Sayı.12056.

<sup>269</sup> Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, Resmi Gazete, 18/10/1986, Sayı.19255.

<sup>270</sup> Devlet Memurları Kanunu, Resmi Gazete, 23/07/1965. Sayı.1205.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kademe ve derece ilerleme koşullarını 36. maddesi ile belirlemiştir.<sup>271</sup>

**Tablo 10: Giriş ve Yükselme Dereceleri**

Öğrenim Durumu	Giriş		Yükselme	
	Derece	Kademe	Derece	Kademe
İlkokulu bitirenler	15	1	7	Son
Ortaokulu bitirenler	14	2	5	Son
Liseyi bitirenler	13	3	3	Son
Lise dengi mesleki teknik öğretimi bitirenler.	12	2	3	Son
Lise ve dengi okullar üstü bir yıl mesleki ve teknik öğretimi bitirenler.	11	1	2	Son
Lise ve dengi okul üstü 2 yıl, ortaokul üstü 5 yıl mesleki ve teknik eğitimi bitirenler.	10	1	2	Son
Lise ve dengi okullar üstü 3 yıl mesleki ve teknik öğrenimi bitirenler.	10	2	2	Son
2 yıl süreli yüksek öğrenimi bitirenler	10	2	1	Son
3 yıl süreli yüksek öğrenimi bitirenler	10	3	1	Son
4 yıl süreli yüksek öğrenimi bitirenler	9	1	1	Son
5 yıl süreli yüksek öğrenimi bitirenler	9	2	1	Son
6 yıl süreli yüksek öğrenimi bitirenler	9	3	1	Son

Kaynak:Devlet Memurları Kanunu, Resmi Gazete, 23/07/1965. Sayı.1205

Tablodan da anlaşıldığı gibi derece yükselmeleri bireyin görmüş olduğu öğrenim sürecine göre değişmektedir. Memurların derecelerindeki bu farklılık memurun maaşına ve emeklilik gelirin e yansımaktadır.

### **1.3.1. Kademe İlerlemesi**

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 38. maddesinde."kademe derece içerisinde, görevin önemi veya sorumluluğu artmadan, Devlet memurunun olumlu

<sup>271</sup> Devlet Memurları Kanunu, Resmi Gazete, 23/07/1965. Sayı.1205

sicil almasına ve bulunduğu derecedeki hizmet süresine bağlı olarak aylığındaki ilerleyiş adımıdır.<sup>272</sup> Şeklinde tanımlanmaktadır

Devlet memurları kanununun 64. maddesine göre kademe ilerlemesinin gerçekleşmesi için aşağıdaki şartların gerçekleşmesi lazımdır.<sup>273</sup>

- Bulundu kademede en az bir yıl çalışmak.
- O yıl içinde olumlu sicil almak.
- Bulduğu derecede ilerleyebileceği bir kademenin bulunması,

### **1.3.2.Derece Yükselmesi**

Derece yükselmesi 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre dikey hareketliliktir. Aynı kanunun 68. maddesi memurun derece yükselmesi yapabilmesi için gerekli şartları belirtmiştir.<sup>274</sup>

- Üst dereceden bir boş kadronun bulunması
- Derecesi içinde en az 3 yıl ve bu derecenin üçüncü kademesinde bir yıl bulunmuş,
- Kadronun tahsis edildiği görev için öngörülen nitelikleri elde etmiş,
- Sicil bakımından üst derecelere yükselebilecek nitelikte bulunduğu saptanmış olması şarttır.

### **1.3.3.Kariyer Basamaklarında Yükselme**

Milli eğitim bakanlığı en önemli kaynağı olan öğretmenlerin kalitesinin yükselmesi için. 13.08.2005 tarih ve 25905 sayılı resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselme yönetmeliği ile öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselme sistemini getirmiştir.

---

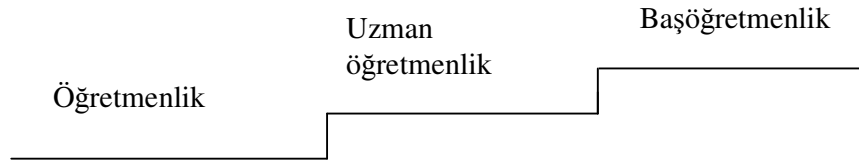
<sup>272</sup> Devlet Memurları Kanunu, Resmi Gazete, 23/07/1965. Sayı.1205

<sup>273</sup> Devlet Memurları Kanunu, Resmi Gazete, 23/07/1965. Sayı.1205

<sup>274</sup> Devlet Memurları Kanunu, Resmi Gazete, 23/07/1965. Sayı.1205



Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği'nin 6. maddesine göre öğretmenlik adaylık eğitiminden sonra öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmen olmak üzere üç kariyer basamağına ayrılır.<sup>275</sup>



**Şekil 10: Öğretmenlik Kariyer Basamakları**

Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği Öğretmenlerin öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselmeleri ile ilgili usul ve esasları düzenlemiştir. Bu yönetmeliğin 8. maddesi ile de uzman öğretmen ve başöğretmen olmak için sınava başvuru şartları şu şekildedir:<sup>276</sup>

Sınava başvurmak için adaylık dönemi hariç başvuru süresinin son günü itibarıyla;

- a) Uzman öğretmenlik için öğretmenlikte 7 yıl,
- b) Başöğretmenlik için uzman öğretmenlikte 6 yıl,

Kıdemi bulunmak şartı aranır.

Alanında veya eğitim bilimleri alanında tezli yüksek lisans veya doktora öğrenimini tamamlayanlar sınavdan muaftır.”sınavdan muaf olanların kariyer basamaklarında yükselmelerinde, eğitim öğretim hizmetleri sınıfı kadrolarında bulunan öğretmenlerden adaylık dönemi hariç başvuru süresinin son günü itibarıyla;

- a) Alanında veya eğitim bilimleri alanında tezli yüksek lisans öğrenimini tamamlayanlardan uzman öğretmenlik için öğretmenlikte 7 yıl,

<sup>275</sup> Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği, Resmi Gazete, 13/08/2005, sayı:25905.

<sup>276</sup> Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği, Resmi Gazete, 13/08/2005, sayı:25905

b) Alanında veya eğitim bilimleri alanında doktora öğrenimini tamamlayanlardan başöğretmenlik için öğretmenlikte 7 yıl, Kıdemi bulunmak şartı aranır.”<sup>277</sup>

Öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselmek için sınava girecek olanlar sınavdan 100 üzerinden en az 60 almaları şarttır. Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi tarafından yapılan sınavdan, sınavı kazananlar ile sınavdan muaf olanlar eş zamanlı olarak değerlendirilir.

Değerlendirme ölçüt ve puanları şunlardır:<sup>278</sup>

“ a) Lisans öncesi ve lisans mezunu öğretmenler ile alanı ve eğitim bilimleri alanı dışında yüksek lisans ya da doktora öğrenimini tamamlayanlar öğretmenler için değerlendirme; kıdem, eğitim, etkinlikler, sicil ve sınav ölçütlerine göre 100 puan üzerinden yapılır. Değerlendirme puanının % 10’unu kıdem, %20’sini eğitim(hizmet içi, lisansüstü), %10’unu etkinlikler, %10’unu sicil ve % 50’sini de sınav puanı oluşturur.

b) Alanında ya da eğitim bilimleri alanında tezli yüksek lisans ya da doktora öğrenimini tamamlayan öğretmenler için değerlendirme; kıdem, hizmet içi eğitim, etkinlikler ve sicil ölçütlerine göre 100 puan üzerinden yapılır. Değerlendirme puanının %20’sini kıdem, %40’ını hizmet içi eğitim, %20’sini etkinlikler ve %’20’sini de sicil puanı oluşturur.”

Değerlendirme sonucunda belirlenen kontenjana girebilenler kariyer basamaklarında yükselir.

## 2. UYGULAMA

Bu uygulama bir taraftan gelecekte yapılacak bilimsel çalışmalara kaynaklık ederken, diğer taraftan da Milli Eğitim Bakanlığı’nda insan kaynaklarının daha etkili kullanılması için gerekli verileri ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır.

Bu kısımda, araştırmanın amacı ve önemi, ön kabulleri, sınırlılıkları, tanımlar, yöntem, araştırma soruları ve hipotezi, evren ve örneklem, veri toplama aracının geliştirilmesi ve uygulanması alt başlıkları açıklanmıştır.

<sup>277</sup> Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği, Resmi Gazete, 13/08/2005, sayı:25905

<sup>278</sup> Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği, Resmi Gazete, 13/08/2005, sayı:25905

## 2.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde işletmelerin en önemli kaynağının insan kaynağı olduğu anlaşılmıştır. Yüksek performanslı organizasyonlar oluşturmak; çalışanı anlamak, eğitmek, yükselme olanakları sunmak ve etkin performans yönetim ile mümkündür. Başka bir deyişle çalışanların hedefleri ile örgütün hedeflerini uyumlaştırarak istekli mutlu bireyler yaratmakla mümkündür. Bu da karşımıza “kariyer yönetimi” ve ”motivasyon” konusunu çıkarmaktadır. Bu çalışmanın amacı; Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı resmi ilköğretim okullarında çalışan işgörenlerin örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer geliştirmeye yönelik algılarını, motivasyon düzeylerini, bireysel kariyer planlama düzeylerini, bireysel kariyer geliştirme düzeyini saptamak, bunların birbirleri ile aralarındaki ilişkileri ortaya koyarak eğitim kurumlarında insan kaynağını daha etkin kullanmak için gerekli verileri sağlamaktır. Bu amaçları gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1.Çalışanların bireysel kariyer planlama düzeyi nedir? Yapılan görev ile bireysel kariyer planlama düzeyi arasında anlamlı farklılık var mıdır?

2. Çalışanların örgütsel kariyer yönetimine yönelik algıları nasıldır? Yapılan görev ile kariyer yönetimini algılama arasında anlamlı farklılık var mıdır?

3.Çalışanların motivasyon düzeyi nedir? Yapılan görev ile motivasyon arasında anlamlı farklılık var mıdır?

4.Çalışanların bireysel kariyer geliştirme düzeyleri nedir? Örgütsel kariyer geliştirmeye yönelik algıları nasıldır? Yapılan görev ile Bireysel kariyer geliştirme ve örgütsel kariyer yönetimini algılama arasında anlamlı farklılık var mıdır?

## 2.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın önemi şöyle özetlenebilir:

1. Konuyla ilgili gelecekte yapılacak bilimsel araştırmalara örnek oluşturacaktır.

2. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarında çalışanların örgütsel kariyer yönetimine ve örgütsel kariyer geliştirmeye ilişkin görüşlerinin ortaya konmasıyla, insan kaynağının daha verimli kullanılması için yapılacak yeni düzenlemelere veri sağlayacaktır. Bununla birlikte, insan kaynağının verimi ile gerekli parametreleri ortaya koyacaktır.
3. Resmi ilköğretim okulu çalışanlarına çalışma yaşamında kariyer planlama, geliştirme ve kariyer yönetimi konularında bilgi sağlayacaktır.

### 2.3. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları

Araştırma İstanbul ilinin Esenler ilçesindeki resmi ilköğretim okullarında uygulanmıştır. Hazırlanan anket formları, ilköğretim okullarındaki eğitim hizmetleri sınıfında çalışan işgörenlere; müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlere uygulanmıştır.

Zaman, maliyet gibi araştırma için gerekli unsurların kısıtlı olması araştırma kapsamının dar tutulmasına neden olmuştur. Araştırmaya katılan deneklerin anket formunu doldururken bütün sorulara samimi cevaplar verdikleri; içtenlikle doldurdukları kabul edilmiştir. Bir başka kabulümüzde örneklem gurubun evreni temsil ettiği. Ayrıca araştırmanın temelinde insan olduğu için insan ile ilgili bütün sınırlamalar geçerlidir.

### 2.4.Tanımlar

**Kariyer:** Milli Eğitim Bakanlığı' na bağlı resmi ilköğretim okullarındaki öğretmen ve yöneticilerin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işler bütünü ve bu işlere yönelik algıladığı tutum ve davranışlar dizisi.

**Kariyer Yönetimi:** Milli Eğitim Bakanlığı' na bağlı resmi ilköğretim okullarındaki öğretmen ve yöneticilerin potansiyellerinden en üst derecede yararlanmak amacına yönelik olarak bireysel performansın, potansiyelin ve tercihlerin değerlendirilmesi sonucunda işgörenlerin yükseltilmesinin, ilerlemesinin planlanması sürecidir.

**Örgütsel Kariyer Geliştirme:** Örgütsel kariyer geliştirme, kariyer gelişimine örgütsel bakış açısını yansıtır.. Örgüt içinde çalışanların mesleki gelişimlerinin, örgütün hedeflerine uygun olarak yapılması için örgütün kullandığı kullanılan araç ve yöntemlerdir.

**Bireysel Kariyer Geliştirme:** Bireylerin belli bir yükselme hedefine ulaşmak için, belli bir plan doğrultusunda, gelişme sağlayıcı faaliyetlerde bulunmasıdır.

**Bireysel Kariyer Planlama:** Bireysel bir bakış açısıyla bireyin yaşamı boyunca yer alacağı işlerle ilgili görev ve pozisyonların hedeflerin ve geleceğin planlanmasıdır.

**Motivasyon:** Bireyi davranışa sevk eden içsel bir güç olarak tanımlanabilir.

## 2.5.Araştırmanın Yöntemi ve Hipotezi

Konu ve amaca uygunluğu bakımından araştırmamızda “anket” yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan deneklerden kişisel bilgiler hariç diğer soruları 5’li likert ölçeğine uygun olarak cevaplandırmaları istenmiştir. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 13.0 İstatistik paket programından yararlanılmıştır.

Araştırma sorularını ve aşağıdaki hipotezi test etmek amacı ile *frekans, yüzde,aritmetik ortalama, bağımsız gurup t testi ve tek yönlü varyans analiz(ANOVA)* kullanılmıştır.

H1: Kariyer yönetimin olumlu algılanması motivasyon ve bireysel kariyer geliştirme üzerinde pozitif etki yapar.

## 2.6.Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırma evreni 2007 -2008 eğitim öğretim yılında faaliyet gösteren İstanbul ili, Esenler ilçesindeki resmi ilköğretim okullarının tamamı oluşturmaktadır. Bu okullarda yaklaşık 1900 öğretmen çalışmaktadır. Esenler ilçesinin seçilme nedeni çalıştığım ve ikamet ettiğim ilçe olması, bunun yanında ilköğretim okulu sayısının son derece fazla olması.

Evren Esenler olarak belirlendikten sonra, örneklem olarak da evrendeki okullarda anket doldurmaya istekli olan tüm eğitimciler olarak belirlenmiştir. Bu da 763 eğitimcidir.

## **2.7. Veri toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması**

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu, birçok çalışmadan derlenmiş; tarafımdan yeni maddeler de eklenerek oluşturulmuştur. Oluşturulan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm 9 soruluk kişisel bilgiler, ikinci bölüm 33 soruluk kariyer motivasyon sorularından oluşmaktadır. Araştırmada deneklerden toplam olarak 42 sorunun cevaplanması istenmiştir.

Veri toplama aracındaki soruların bir kısmı daha önce çeşitli uygulamalarda kullanılan sorulardan derlenmiş. Bir kısmı da araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Anket formları evrendeki tüm ilköğretim okullarına araştırmacı tarafından ulaştırılmış. Anket okul yönetimine kısaca tanıtılmış, daha sonra anketin uygulanmasında okul yönetiminden yardım istenmiştir. Araştırmacı anketi okul yönetimine bırakıp üç gün sonra geri dönüp cevaplanan anketleri toplamıştır.

## **3.BULGULAR**

Bu kısımda Milli Eğitim Bakanlığı İstanbul ili Esenler ilçesindeki ilköğretim okullarında eğitim öğretim hizmetleri sınıfında çalışan işgörenlerin anket sorularına verdikleri cevaplar, uygulama kısmında açıklanan tekniklerle analiz edilmiş ve analiz sonucu elde edilen bulgular, grafikler ve tablolar halinde sunularak açıklanmıştır.

Güvenilirlik analizleri, araştırma örneğine ilişkin demografik bulgular, bireysel kariyer planlamaya ilişkin bulgular, motivasyon ile ilgili bulgular, kariyer geliştirmeye yönelik bulgular, örgütsel kariyer yönetiminin algılanması ile ilgili bulgular, araştırmanın yöntemi ve hipotezine ilişkin analizler bu kısımda açıklanan alt başlıklardır.

### 3.1.Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder.

**Tablo 11: Kariyer ve Motivasyon Anket Likert Soruları İçin Güvenilirlik Analizi Tablosu**

Cronbach's Alpha	Soru sayısı
0,836	33

Kariyer ve Motivasyon Anket Likert Soruları için yapılan güvenilirlik analizine göre  $0,80 \leq \text{Cronbach Alfa} = 0,836 < 0,90$  olduğundan kullanılan ölçek güvenilirdir.<sup>279</sup>

### 3.2. Araştırma Örneğine İlişkin Demografik Bulgular

Demografik sorulara ait frekans ve yüzde dağılımları ve kariyer ve motivasyon alt boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri aşağıda tablo ve grafiklerle gösterilmektedir.

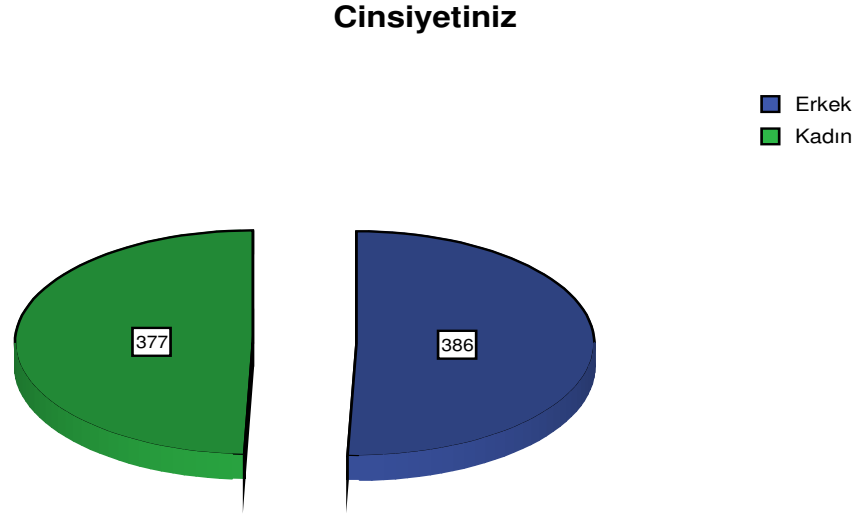
Araştırmanın uygulandığı İstanbul ili Esenler ilçesi öğretmenlerin ve yöneticilerin öncelikli olarak çalışmak istedikleri bir ilçe değildir. Genellikle hizmet yılı az, ya da ilk atama olarak göreve başlamış olanlar çalışmaktadır. Bu da yaş, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, görev, bulunulan mevkide çalışma süresi değişkenlerini doğrudan etkileyen bir unsurdur.

<sup>279</sup> Kalaycı, Ş., SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara, 2006,s.405.

**Tablo 12: Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları**

Cinsiyetiniz	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Erkek	386	50,6	50,6	50,6
Kadın	377	49,4	49,4	100,0
Toplam	763	100,0	100,0	

Ankete katılanların %50,6'sı erkek, %49,4'ü kadındır. Kadın ve erkek yaklaşık olarak eşittir. Bu da arzulanılan bir durumdur.



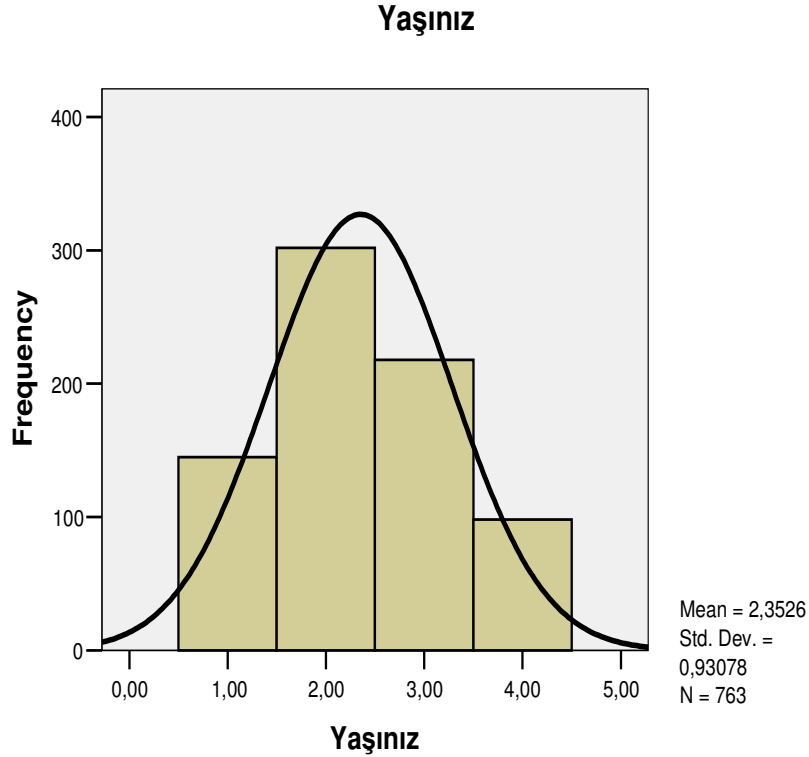
**Grafik 1: Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları**



**Tablo 13: Ankete Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımları**

Yaşınız	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
25 yaş ve altı	145	19,0	19,0	19,0
26 - 30 yaş	302	39,6	39,6	58,6
30 - 35 yaş	218	28,6	28,6	87,2
40 yaş ve üstü	98	12,8	12,8	100,0
Toplam	763	100,0	100,0	

Katılımcıların %19'u 25 yaş ve altı, %39,6'sı 26-30 yaş, %28,6'sı 30-35 yaş ve %12,8'i 40 yaş ve üzeri yaş grubundadır. Ankete katılanların tamamına yakını 35 yaşın altındadır.

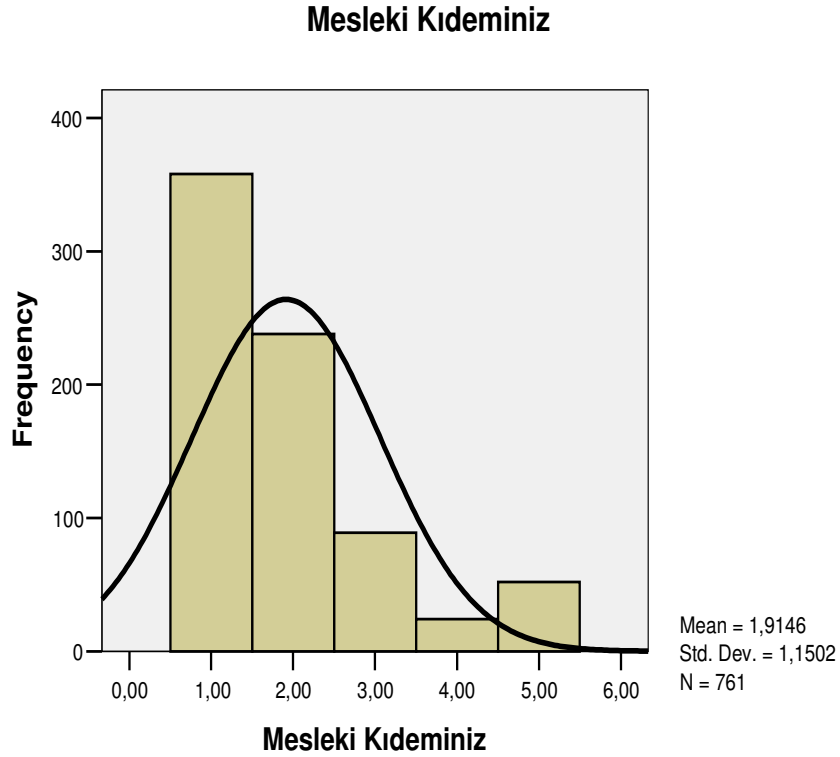


**Grafik 2: Ankete Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımları**

**Tablo 14: Ankete Katılanların Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları**

Mesleki Kıdeminiz	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
0-5 yıl	358	46,9	47,0	47,0
6-10 yıl	238	31,2	31,3	78,3
11-15 yıl	89	11,7	11,7	90,0
16-20 yıl	24	3,1	3,2	93,2
21 yıl ve üstü	52	6,8	6,8	100,0
Yanıtsız	2	0,3		
Toplam	763	100,0		

Ankete katılanların %47'si 0-5 yıl, %31,3'ü 6-10 yıl, %11,7'si 11-15 yıl, %3,2'si 16-20 yıl ve %6,8'i 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Bu bulgular bize Esenler ilçesindeki ilköğretim okullarında çalışan işgörenlerin fazla mesleki kıdeme sahip olmadığını göstermektedir. Bu da mesleki kıdemi fazla olan çalışanların başka ilçeleri tercih ettiği şeklinde yorumlanmıştır.

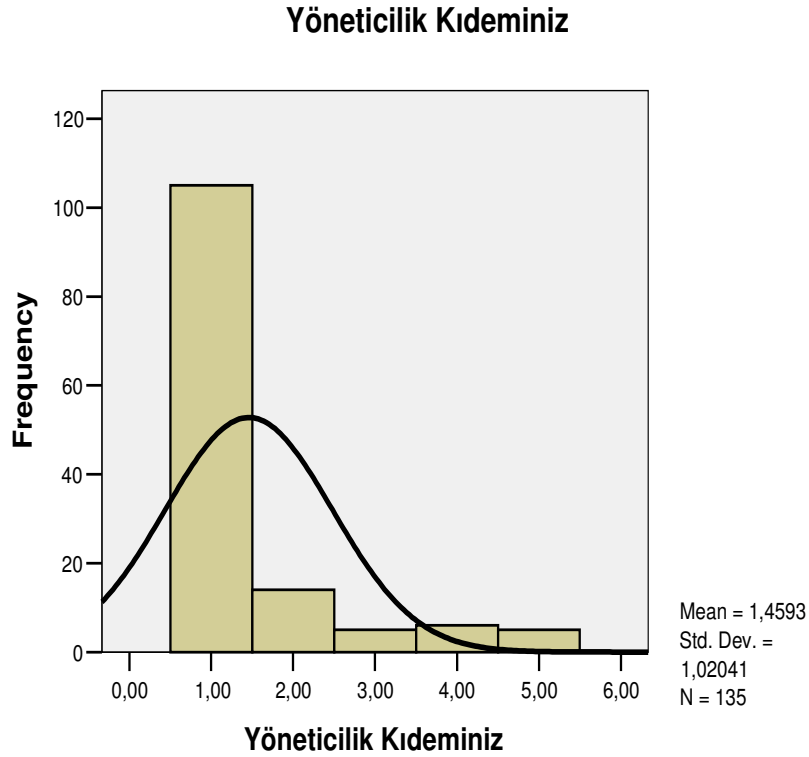


**Grafik 3: Ankete Katılanların Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları**

**Tablo 15: Ankete Katılanların Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımları**

Yöneticilik Kıdeminiz	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
0-5 yıl	105	13,8	77,8	77,8
6-10 yıl	14	1,8	10,4	88,1
11-15 yıl	5	0,7	3,7	91,9
16-20 yıl	6	0,8	4,4	96,3
21 yıl ve üstü	5	0,7	3,7	100,0
Yanıtsız	628	82,3		
Toplam	763	100,0		

Araştırmaya katılanların % 17,7 si yöneticilik kıdemine sahiptir. Bu da 135 kişiye karşılık gelmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu yöneticilik kıdemine sahip olmayan öğretmenlerdir.



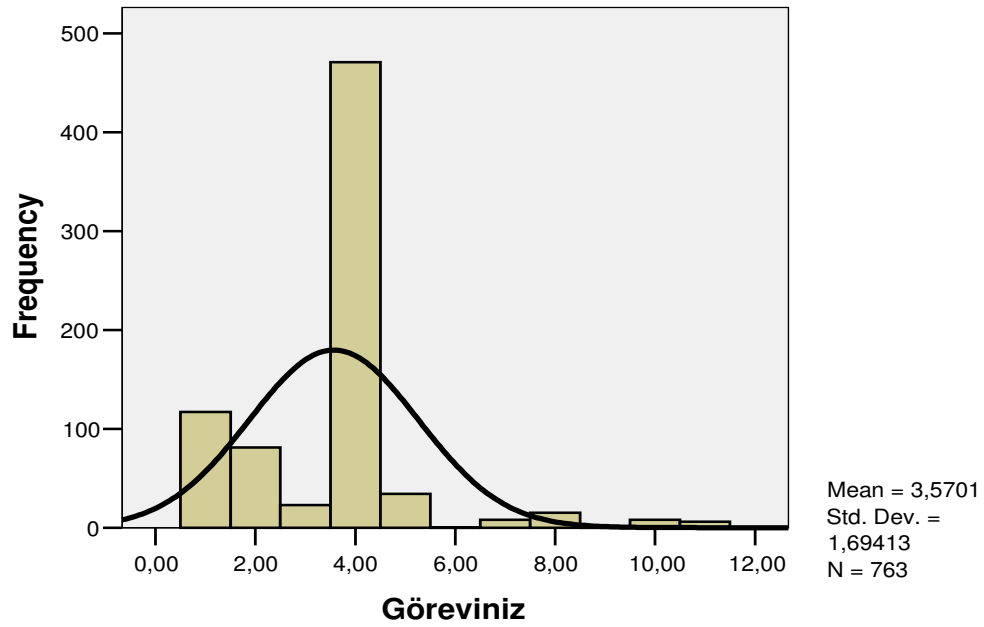
**Grafik4: Ankete Katılanların Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımları**

**Tablo 16: Ankete Katılanların Görevlerine Göre Dağılımları**

Göreviniz	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Ücretli Öğretmen	117	15,3	15,3	15,3
Sözleşmeli Öğretmen	81	10,6	10,6	26,0
Aday Öğretmen	23	3,0	3,0	29,0
Öğretmen	471	61,7	61,7	90,7
Uzman öğretmen	34	4,5	4,5	95,2
Müdür Başyardımcısı	8	1,0	1,0	96,2
Vekil Müdür Yard.	15	2,0	2,0	98,2
Okul müdürü	8	1,0	1,0	99,2
Müdür Yardımcısı	6	0,8	0,8	100,0
Toplam	763	100,0	100,0	

Ankete katılanların %15,3'ü ücretli öğretmen, %10,6'sı sözleşmeli öğretmen, %3'ü aday öğretmen, %61,7'si öğretmen, %4,5'i uzman öğretmen, %1'i müdür başyardımcısı, %2'si vekil müdür yrd., %1'i okul müdürü ve %0,8'i müdür yrd. olarak görev yapmaktadır.

### Histogram

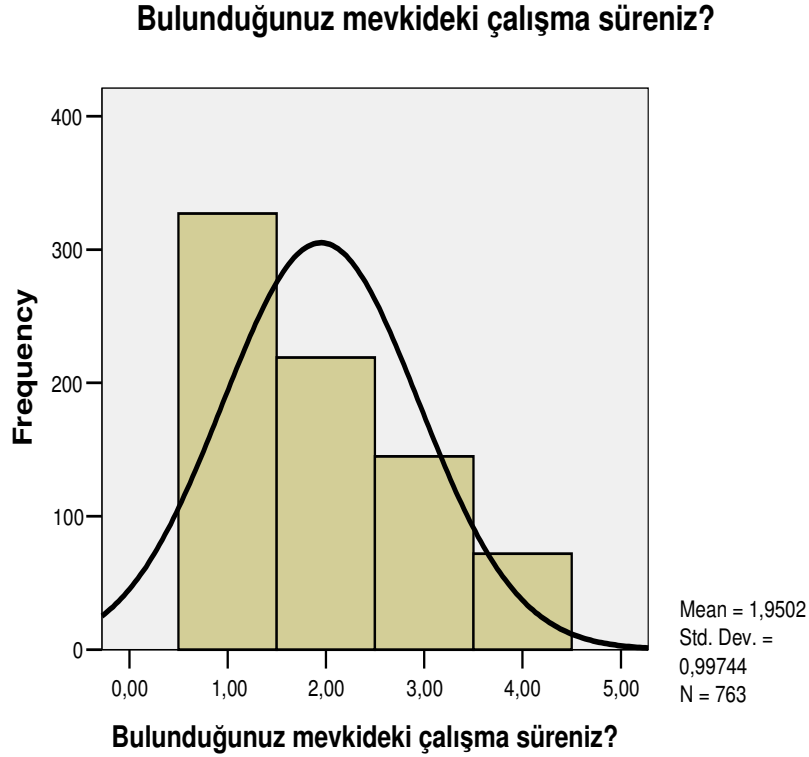


**Grafik 5: Ankete Katılanların Görevlerine Göre Dağılımları**

**Tablo 17: Ankete Katılanların Buldukları Mevkide Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları**

Bulduğunuz mevkideki çalışma süreniz?	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
3 yıldan az	327	42,9	42,9	42,9
4-7 yıl	219	28,7	28,7	71,6
8-12 yıl	145	19,0	19,0	90,6
12 ve üzeri	72	9,4	9,4	100,0
Toplam	763	100,0	100,0	

Ankete katılanların %42,9'u 3 yıldan az, %28,7'si 4-7 yıl, %19'u 8-12 yıl ve %9,4'ü 12 ve üzeri yıl bulunduğu mevkide görev yapmaktadır.



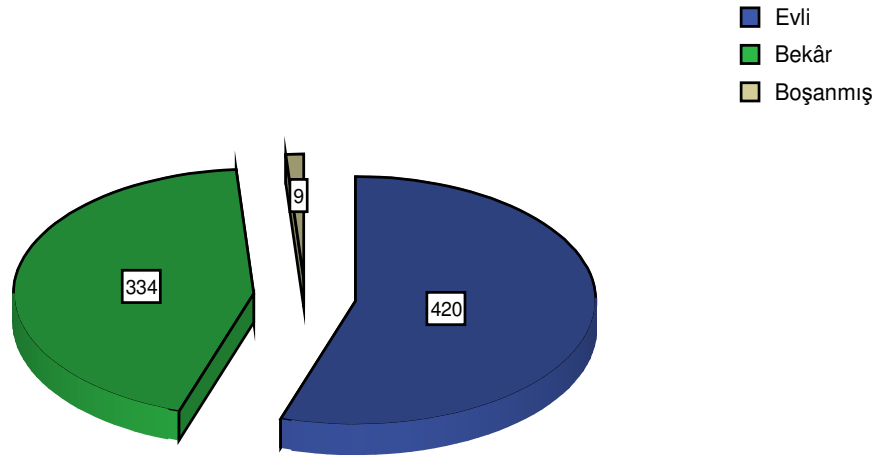
**Grafik6: katılımcıların Buldukları Mevkide Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları**

**Tablo 18: Ankete Katılanların Medeni Durumuna Göre Dağılımları**

Medeni durumunuz	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Evli	420	55,0	55,0	55,0
Bekâr	334	43,8	43,8	98,8
Boşanmış	9	1,2	1,2	100,0
Toplam	763	100,0	100,0	

Katılımcıların %55'i evli, %43,8'i bekar ve %1,2'si boşanmıştır.

**Medeni durumunuz**

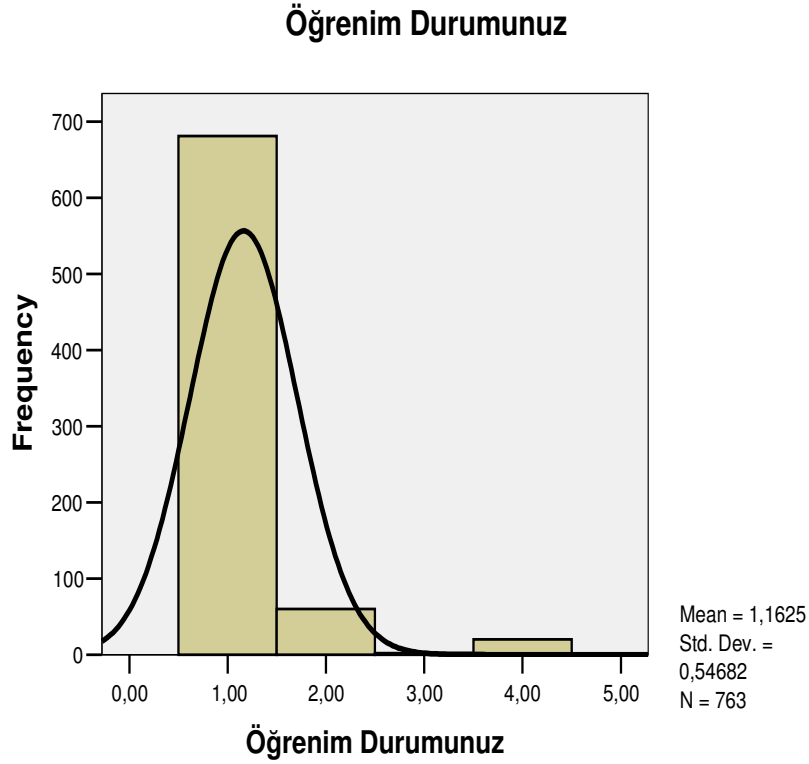


**Grafik 7: Ankete Katılanların Medeni Durumuna Göre Dağılımları**

**Tablo 19: Ankete Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları**

Öğrenim Durumunuz	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Lisans	681	89,3	89,3	89,3
Yüksek Lisans	60	7,9	7,9	97,1
Doktora	2	0,3	0,3	97,4
Diğer	20	2,6	2,6	100,0
Toplam	763	100,0	100,0	

Ankete katılanların %89,3'ü lisans, %7,9'u yüksek lisans, %0,3'ü doktora ve %2,6'sı diğer eğitim düzeyine sahiptir.



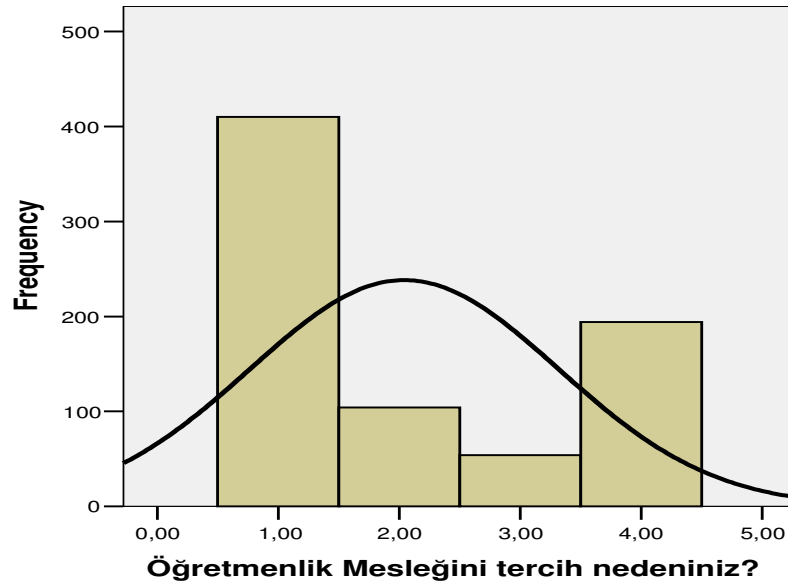
**Grafik 8: Ankete Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları**

**Tablo 20: Ankete Katılanların Öğretmenlik Mesleğini Tercih Etme Şekline Göre Dağılımları**

Öğretmenlik Mesleğini tercih nedeniniz?	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
İdealimdi	410	53,7	53,8	53,8
Tesadüfen	104	13,6	13,6	67,5
Çevremin İsteğiyle	54	7,1	7,1	74,5
Diğer	194	25,4	25,5	100,0
Yanıtsız	1	0,1		
Toplam	763	100,0		

Ankete katılanların %53,8'i ideali olarak, %13,6'sı tesadüfen, %7,1'i çevresinin isteğiyle ve %25,5'i diğer nedenlerle öğretmenliği tercih etmektedir.

**Öğretmenlik Mesleğini tercih nedeniniz?**



**Grafik 9: Ankete Katılanların Öğretmenlik Mesleğini Tercih Etme Şekline Göre Dağılımları**



### 3.3. Bireysel Kariyer Planlamaya İlişkin Bulgular

Katılımcıların “Bireysel Kariyer planlama Ölçeği” soruları için verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları tabloda verilmiştir. Görüldüğü gibi ortalamaların hepsi 3,5’in üzerinde değer almaktadır. Buda katılımcıların kariyer planlama sorularına genel olarak yüksek puanlar verdiğini göstermektedir. Aşağıdaki tablodan anlaşılacağı gibi ,bireysel kariyer planlama ölçeği ile ilgili işgörenlerin görüşleri, seçenklere kodlanan puan aralıkları ölçek alındığında (4,21-5,00) “kesinlikle katılıyorum” katılımı şu sorulara verilmiştir: beceri ve bilgi seviyemi geliştirmem gereken alanları belirlerim (X=4,26), Kariyerimi etkileyen ekonomik ve sosyal koşulları biliyorum (X=4,29). Denekler diğer sorulara “katılıyorum “düzeyinde (3,41-4,20) yanıt vermişlerdir. Kariyer planlama ortalamalarının yüksekliği katılımcıların yaşlarının genç olmasına bağlanmıştır.

**Tablo 21: Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler**

<b>Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği</b>	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>
Kariyerimle ilgili bir planım var.	756	1	5	3,77	1,05
Kariyerimle ilgili amaçlarımı biliyorum.	757	1	5	3,97	0,98
Kendimi iyi tanıyor güçlü ve zayıf yanlarımı biliyorum	755	1	5	4,35	0,83
Kariyer seçeneklerini belirleyebilmek için yeteneklerimi ilgi alanlarımı analiz edebilirim	755	1	5	4,18	0,78
Beceri ve bilgi seviyemi geliştirmem gereken alanları belirlerim.	756	1	5	4,26	1,65
Kariyerimi etkileyen ekonomik ve sosyal koşulları biliyorum.	749	1	5	4,29	0,80
Kariyer alternatiflerinin farkında olmam, hedeflerimi belirlemede bana yardımcı olur.	747	1	5	4,02	0,92
Kariyer hedeflerime ulaşırken karşılaştığım en büyük engeller kendim dışındaki engellerdir.	754	1	5	3,68	1,17

### 3.4. Motivasyon İle İlgili Bulgular

Tablo 22: Motivasyon Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Motivasyon Ölçeği	N	Min	Max	Ort.	ss
İşimden çok memnunum severek yapıyorum	759	1	5	4,01	1,07
Aldığım ücreti yeterli buluyorum.	760	1	5	2,07	1,24
Görevimin en iyisini yapmak için emek harcarım.	756	1	5	4,50	1,75
İşimi iyi yaparsam yükselebileceğime inanıyorum.	761	1	5	3,20	1,39
Çalışanlar arası ilişkiler anlamlı ve destekleyicidir.	752	1	5	3,72	1,15
Bu işte yaptığım birçok şey önemli ve anlamlıdır.	753	1	5	4,26	0,87
Mesleğim bana gurur veriyor.	753	1	5	4,21	0,99
Boş zamanlarımda yaptığım işe katkı sağlayacak faaliyetlerde bulunurum	754	1	5	3,82	1,01
Mesleğimle ilgili yenilikleri takip ederim	755	1	5	4,00	0,87
Emeğimin karşılığını aldığımı düşünüyorum.	755	1	5	2,28	1,22
MEB okullarındansa imkân olsa özel okula geçerim.	752	1	5	2,27	1,27

Katılımcıların “Motivasyon Ölçeği” soruları için verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları tabloda verilmiştir. Genel olarak soruların ortalaması yüksek olmakla birlikte, bir birini destekleyen, kontrol eden “Aldığım ücreti yeterli buluyorum.” Ve “Emeğimin karşılığını aldığımı düşünüyorum.” Sorularına verilen puanlar düşüktür. Motivasyon sorularında ücretle ilgili bir eksiklik olduğu görülmektedir. “MEB okullarındansa imkân olsa özel okula geçerim.” İfadesi için verilen puanların genel olarak düşük olması ortalamayı düşürse de anlam açısından olumludur. Çalışanlar imkan dahilinde olsa da özel sektöre geçmek istememektedir. Bunun kamuda güvenlik ihtiyaçlarının daha iyi tatmin edildiğinden kaynaklandığı düşünülmüştür.

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı gibi, motivasyon ölçeği ile ilgili işgörenlerin görüşleri, seçeneklere kodlanan puan aralıkları ölçek alındığında (4,21-5,00) “kesinlikle katılıyorum” katılımı şu sorulara verilmiştir: görevimin en iyisini yapmak için emek harcarım ( $X=4,50$ ), bu işte yaptığım birçok şey önemli ve anlamlıdır ( $X=4,26$ ), mesleğim bana gurur veriyor ( $X=4,21$ ).

Motivasyon ölçeği ile ilgili işgörenlerin görüşleri, seçeneklere kodlanan puan aralıkları ölçek alındığında (3,41-4,20) “katılıyorum” düzende şu sorulara cevap verilmiştir: işimden çok memnunum severek yapıyorum ( $X=4,01$ ), çalışanlar arası ilişkiler anlamlı ve destekleyicidir ( $X=3,72$ ), Boş zamanlarımda yaptığım işe katkı

sağlayacak faaliyetlerde bulunurum (X=3,82), Mesleğimle ilgili yenilikleri takip ederim (X=4,00).

Motivasyon ölçeği ile ilgili işgörenlerin görüşleri, seçeneklere kodlanan puan aralıkları ölçek alındığında (2,61-3,40) “kararsızım” düzeyinde şu sorulara yanıt vermişlerdir: İşimi iyi yaparsam yükselebileceğime inanıyorum (X=3,20), Çalışanlar arası ilişkiler anlamlı ve destekleyicidir (X=3,72).

Motivasyon ölçeği ile ilgili işgörenlerin görüşleri, seçeneklere kodlanan puan aralıkları ölçek alındığında (1,81-2,60) “katılmıyorum” düzeyinde şu sorulara yanıt vermişlerdir: Emeğimin karşılığını aldığımı düşünüyorum (X=2,28), MEB okullarındansa imkân olsa özel okula geçerim (X=2,27).

Motivasyon ve örgütsel bağlılığın yüksek olması işin kendisinden kaynaklandığı, maddi unsurlardan motivasyonda yeterince yararlanılmadığı şeklinde yorumlanmıştır.

### 3.5. Kariyer Geliştirmeye Yönelik Bulgular

**Tablo 23: Bireysel Kariyer Geliştirme Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler**

<b>Bireysel Kariyer Geliştirme Ölçeği</b>	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>
Kariyer hedeflerime ulaşmak için kendimi geliştirmeye önem veririm.	756	1	5	4,12	0,83
Mesleğimle ilgili düzenli olarak kitap dergi ve gazete okurum.	758	1	5	3,73	0,97
Mesleğimle ilgili kurslara katılmak bana mutluluk verir.	753	1	5	3,75	1,00
Kariyer gelişimi benim için çok önemlidir.	748	1	5	3,73	1,11

“Bireysel Kariyer Geliştirme Ölçeği” soruları için katılımcılar yine yüksek puanlar vermişlerdir. Katılımcılar genel olarak bireysel kariyer gelişimlerine önem vermektedir.

“Bireysel Kariyer Geliştirme Ölçeği” soruları için katılımcılar, seçeneklere kodlanan puan aralıkları ölçek alındığında bütün sorulara “katılıyorum” düzeyinde (3,41-4,20) cevap vermişlerdir.

Bu sonuçlar; “ işin kendisinden kaynaklanan bir motivasyon olduğunda işgörenin kendini geliştirmeye önem vermesi beklenen bir durumdur” şeklinde yorumlanmıştır.

**Tablo 24: Örgütsel Kariyer Geliştirmeyi Algılama Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler**

<b>Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği</b>	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>
Öğretmenlik Kariyer basamaklarında yükselme sistemi(uzman öğretmen,baş öğretmen) mesleki gelişimimi olumlu etkilemiştir.	751	1	5	2,65	1,27
Aldığım hizmet içi kursların mesleki gelişimime önemli katkısı oldu.	744	1	5	3,09	1,19
Okulumuzda mesleki gelişim açısından yöneticiler veya tecrübeli öğretmenler tarafından rehberlik verilmektedir.	743	1	5	2,82	1,24

“Örgütsel Kariyer Geliştirmeyi Algılama Ölçeği” sorularına verilen puanlar düşüktür. Katılımcılar örgütsel kariyer gelişiminin yeterli olmadığı görüşündedir. Katılımcıların “Örgütsel Kariyer Geliştirmeyi Algılama Ölçeği” sorularına verilen puanların tamamı “kararsızım” (2,61-3,40) düzeyindedir.

### 3.6. Örgütsel Kariyer Yönetiminin Algılanması İle İlgili Bulgular

**Tablo 25: Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler**

<b>Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği</b>	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>
MEB’de herkesin hak ettiği statüye ulaşabileceğine inanıyorum.	754	1	5	2,17	1,14
MEB’de herkes yükselme şartlarını iyi bilmektedir.	753	1	5	2,48	1,17
MEB’ yükselmek performansa bağlıdır; verimliliği yüksek olanlar başka şartlara bakılmaksızın yükselebilir.	758	1	5	2,24	1,19
Çalıştığım kurumda Kariyerim ve gelişimim konusunda bana yardımcı olabilecek kişiler var.	758	1	5	2,88	1,22
Kendilerini mesleki açıdan geliştiren öğretmenler adaletli bir şekilde ödüllendirilmektedir	757	1	5	2,32	1,22
Yükselmem önündeki en büyük engeller kendim dışındaki engellerdir.	754	1	5	3,42	1,25
Kariyer basamaklarında yükselme sisteminin(uzman öğret, baş öğret.) doğru bir uygulama olduğuna inanıyorum.	758	1	5	2,48	1,33

“Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği” sorularına ait ortalamalar düşüktür. MEB Kariyer yönetiminin olumsuz olarak algılanmaktadır. Katılımcılar

kariyer basamaklarında ilerleme ve hak edilen statüye ulaşabilme konularında tereddütlüdür, ayrıca gelişimlerinde deneyimli öğretmenlerin rehberliklerini yeteri kadar alamadıklarını savunmaktadırlar.

Katılımcıların “Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği” sorularına verdikleri puanlar, seçenklere verilen puanlar ölçek alındığında “kararsızım” (2,61-3,40) düzeyinde şu maddeye cevap vermişler: “çalıştığım kurumda kariyerim ve gelişimim konusunda bana yardımcı olabilecek kişiler var (X=2,88)”. Katılımcılar Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeğinin diğer sorularına “katılmıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir (1,81-2,60).

### 3.7. Araştırmanın Soruları ve Hipotezine İlişkin Analizler

Bu bölümde ise örneklem grubunun ölçeklerden aldıkları puanlar ile örneklem grubunun demografik özellikleri arasındaki analizlere yer verilmiştir. Normal dağılıma uyan ölçeklerimiz için parametrik testler olan *bağımsız grup t-testi* ve *tek yönlü varyans analizi(ANOVA)* kullanılmıştır.

T- testi iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır. T testi, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirler. T testinde kritik nokta iki'dir. t testi her zaman iki farklı ortalamayı yada değeri karşılaştırır.<sup>280</sup>

Varyans analizi iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezi test etmek için kullanılır. Bu çalışmada kullanılan tek yönlü varyans analizidir. Tek Yönlü Varyans analizinde iki değişken vardır ve bağımsız değişkene göre bağımlı değişkendeki ortalamalar arasında fark olup olmadığını test eder. *Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)* sonucunda gruplar arasında fark bulunduğunda, farklılıkların kaynağını (hangi gruplar arasında olduğunu) belirlemek üzere *post-hoc Tukey testi* yapılır.<sup>281</sup>

<sup>280</sup> Kalaycı, Ş. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara, 2006,s.74

<sup>281</sup> Kalaycı, a.g.k., s.131

**Tablo 26: Kariyer, Motivasyon ve Alt boyutları ile Cinsiyet Değişkeni Arasında ki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Bağımsız Grup t-testi**

Alt Boyutlar	Cinsiyetiniz	N	Ort.	ss	t	p
Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği	Erkek	385	3,989	0,683	-3,347	<b>0,001</b>
	Kadın	377	4,146	0,609		
Motivasyon Ölçeği	Erkek	385	3,467	0,555	-0,910	0,363
	Kadın	377	3,502	0,524		
Bireysel Kariyer Geliştirme Ölçeği	Erkek	385	3,745	0,796	-3,116	<b>0,002</b>
	Kadın	377	3,913	0,692		
Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği	Erkek	385	2,866	0,932	0,228	0,819
	Kadın	375	2,851	0,888		
Kariyer Geliştirme Ölçeği	Erkek	385	3,365	0,720	-2,012	<b>0,045</b>
	Kadın	377	3,463	0,617		
Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği	Erkek	385	2,536	0,829	-1,248	0,212
	Kadın	376	2,608	0,752		

Kariyer, Motivasyon ve Alt boyutları ve cinsiyet değişkeni arasındaki farklılığı araştırmak için gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, “Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği”, “Bireysel Kariyer Geliştirme Ölçeği” ve “Kariyer Geliştirme Ölçeği” alt boyutlarında, 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. ( $p < 0,05$ ) Ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır. Ortalamalar incelendiğinde her alt boyut için bayan katılımcıların erkeklere göre sorulara daha yüksek puan verdikleri, dolayısı ile erkeklerden daha olumlu düşündükleri görülmektedir.

**Tablo 27: Kariyer, Motivasyon ve Alt boyutları ile Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi**

Alt Boyutlar	Gruplar	f,x,ss Değerleri			ANOVA Sonuçları	
		N	Ort	ss	F	p
Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği	25 yaş ve altı	145	4,128	0,665	0,651	0,582
	26 - 30 yaş	301	4,041	0,710		
	30 - 35 yaş	218	4,074	0,581		
	40 yaş ve üstü	98	4,038	0,593		
	Toplam	762	4,067	0,652		
Motivasyon Ölçeği	25 yaş ve altı	145	3,581	0,551	3,390	<b>0,018</b>
	26 - 30 yaş	301	3,503	0,524		
	30 - 35 yaş	218	3,441	0,550		
	40 yaş ve üstü	98	3,380	0,530		
	Toplam	762	3,485	0,540		
Bireysel Kariyer Geliştirme Ölçeği	25 yaş ve altı	145	4,007	0,748	3,636	<b>0,013</b>
	26 - 30 yaş	301	3,777	0,745		
	30 - 35 yaş	218	3,774	0,733		
	40 yaş ve üstü	98	3,842	0,779		
	Toplam	762	3,828	0,751		
Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği	25 yaş ve altı	145	3,125	0,880	6,775	<b>0,000</b>
	26 - 30 yaş	299	2,764	0,906		
	30 - 35 yaş	218	2,760	0,885		
	40 yaş ve üstü	98	2,974	0,940		
	Toplam	760	2,859	0,910		
Kariyer Geliştirme Ölçeği	25 yaş ve altı	145	3,631	0,632	7,355	<b>0,000</b>
	26 - 30 yaş	301	3,346	0,659		
	30 - 35 yaş	218	3,339	0,665		
	40 yaş ve üstü	98	3,469	0,723		
	Toplam	762	3,414	0,672		
Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği	25 yaş ve altı	145	2,812	0,708	7,047	<b>0,000</b>
	26 - 30 yaş	300	2,581	0,790		
	30 - 35 yaş	218	2,468	0,792		
	40 yaş ve üstü	98	2,420	0,844		
	Toplam	761	2,572	0,792		

Tabloda görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan katılımcıların tüm alt boyutlarda puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği” alt boyutu hariç diğer alt boyutlarda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.(p < 0,05)

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine eşit varyanslılık durumunda sık kullanılan çoklu karşılaştırma tekniklerinden olan Tukey testi hangi gruplar arasında farklılığın çıktığını belirlemek için kullanılmıştır.

Tukey tablosu(EK 1) incelendiğinde “Motivasyon Ölçeği” için farklılığın 25 yaş ve altı ile 40 yaş ve üzeri yaş grupları arasında olduğu görülmektedir. 25 yaş ve altı yaş grubundakiler motivasyon ölçeği sorularına daha yüksek puanlar vermişlerdir.

“Bireysel Kariyer Geliştirme Ölçeği” için farklılığın 25 yaş ve altı ile 26-30 yaş ve 30-35 yaş grupları arasında olduğu görülmektedir. 25 yaş ve altı yaş grubundakiler bireysel kariyer geliştirme ölçeği için daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

“Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği” için farklılığın 25 yaş ve altı ile 26-30 yaş ve 30-35 yaş grupları arasında olduğu görülmektedir. 25 yaş ve altı yaş grubundakiler Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği için daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

“Kariyer Geliştirme Ölçeği” için farklılığın 25 yaş ve altı ile 26-30 yaş ve 30-35 yaş grupları arasında olduğu görülmektedir. 25 yaş ve altı yaş grubundakiler Kariyer Geliştirme Ölçeği için daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

“Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği” için farklılığın 25 yaş ve altı ile 26-30 yaş, 30-35 yaş ve 40 yaş ve üzeri grupları arasında olduğu görülmektedir. 25 yaş ve altı yaş grubundakiler Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği için daha olumlu cevaplar vermişlerdir.



**Tablo 28: Kariyer, Motivasyon ve Alt boyutları ile Mesleki Kıdem Değişkeni Arasında ki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi**

Alt Boyutlar	Gruplar	f,x,ss Değerleri			ANOVA Sonuçları	
		N	Ort	ss	F	p
Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği	0-5 yıl	357	4,125	0,676	2,827	<b>0,024</b>
	6-10 yıl	238	3,961	0,682		
	11-15 yıl	89	4,135	0,534		
	16-20 yıl	24	3,929	0,616		
	21 yıl ve üstü	52	4,093	0,476		
	Toplam	760	4,066	0,652		
Motivasyon Ölçeği	0-5 yıl	357	3,551	0,501	2,867	<b>0,022</b>
	6-10 yıl	238	3,440	0,576		
	11-15 yıl	89	3,433	0,566		
	16-20 yıl	24	3,299	0,660		
	21 yıl ve üstü	52	3,420	0,488		
	Toplam	760	3,485	0,540		
Bireysel Kariyer Geliştirme Ölçeği	0-5 yıl	357	3,904	0,739	2,503	<b>0,041</b>
	6-10 yıl	238	3,735	0,768		
	11-15 yıl	89	3,815	0,700		
	16-20 yıl	24	3,583	0,902		
	21 yıl ve üstü	52	3,865	0,733		
	Toplam	760	3,828	0,751		
Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği	0-5 yıl	355	3,003	0,907	8,899	<b>0,000</b>
	6-10 yıl	238	2,611	0,820		
	11-15 yıl	89	2,858	1,014		
	16-20 yıl	24	2,617	0,848		
	21 yıl ve üstü	52	3,160	0,873		
	Toplam	758	2,861	0,909		
Kariyer Geliştirme Ölçeği	0-5 yıl	357	3,520	0,657	7,406	<b>0,000</b>
	6-10 yıl	238	3,253	0,653		
	11-15 yıl	89	3,397	0,687		
	16-20 yıl	24	3,170	0,750		
	21 yıl ve üstü	52	3,573	0,647		
	Toplam	760	3,415	0,673		
Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği	0-5 yıl	356	2,755	0,739	9,812	<b>0,000</b>
	6-10 yıl	238	2,403	0,777		
	11-15 yıl	89	2,492	0,834		
	16-20 yıl	24	2,243	0,791		
	21 yıl ve üstü	52	2,388	0,893		
	Toplam	759	2,572	0,793		

Tabloda görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan katılımcıların tüm boyutlarda puanlarının mesleki değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, tüm alt boyutlarda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $p < 0,05$ )

Tukey tablosu(EK 2) incelendiğinde “Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği” için farklılığın 0-5 yıl ile 6-10 yıl kıdem grupları arasında olduğu görülmektedir. 5-10 yıl kıdem grubundakiler Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği sorularına daha yüksek puanlar vermişlerdir.

“Motivasyon Ölçeği” için farklılığın 0-5 yıl ile 6-10 yıl kıdem grupları arasında olduğu görülmektedir. 5-10 yıl kıdem grubundakiler motivasyon ölçeği sorularına daha yüksek puanlar vermişlerdir.

“Bireysel Kariyer Geliştirme Ölçeği” için farklılığın 0-5 yıl ile 6-10 yıl kıdem grupları arasında olduğu görülmektedir. 5-10 yıl kıdem grubundakiler bireysel kariyer geliştirme ölçeği için daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

“Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği” için farklılığın 0-5 yıl ile 6-10 yıl kıdem grupları arasında olduğu görülmektedir. 5-10 yıl kıdem grubundakiler Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği için daha olumlu cevaplar vermişlerdir. Ayrıca 6-10 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdem grupları arasında da farklılık vardır. 6-20 yıl kıdem grubundakiler 21 yıl ve üzeri grubuna göre daha olumsuz cevap vermişlerdir.

“Kariyer Geliştirme Ölçeği” için farklılığın 0-5 yıl ile 6-10 yıl kıdem grupları arasında olduğu görülmektedir. 5-10 yıl kıdem grubundakiler Kariyer Geliştirme Ölçeği için daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

“Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği” için farklılığın 0-5 yıl ile 6-10, 16-20 ve 21 yıl ve üzeri kıdem grupları arasında olduğu görülmektedir. 5-10 yıl kıdem grubundakiler Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği için daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

**Tablo 29: Kariyer, Motivasyon ve Alt boyutları ile Yöneticilik Kıdemi Değişkeni Arasında ki Farklaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi**

Alt Boyutlar	Gruplar	f,x,ss Değerleri			ANOVA Sonuçları	
		N	Ort	ss	F	p
Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği	0-5 yıl	105	4,125	0,571	0,882	0,477
	6-10 yıl	14	4,376	0,463		
	11-15 yıl	5	4,128	0,268		
	16-20 yıl	6	4,107	0,366		
	21 yıl ve üstü	5	4,378	0,422		
	Toplam	135	4,160	0,542		
Motivasyon Ölçeği	0-5 yıl	105	3,436	0,497	0,431	0,736
	6-10 yıl	14	3,494	0,779		
	11-15 yıl	5	3,402	0,420		
	16-20 yıl	6	3,183	0,596		
	21 yıl ve üstü	5	3,550	0,622		
	Toplam	135	3,434	0,534		
Bireysel Kariyer Geliştirme Ölçeği	0-5 yıl	105	3,779	0,651	1,535	0,196
	6-10 yıl	14	4,041	1,106		
	11-15 yıl	5	4,100	0,137		
	16-20 yıl	6	4,320	0,558		
	21 yıl ve üstü	5	4,100	0,627		
	Toplam	135	3,854	0,703		
Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği	0-5 yıl	105	2,827	0,910	2,264	0,066
	6-10 yıl	14	3,155	1,026		
	11-15 yıl	5	3,932	0,796		
	16-20 yıl	6	3,168	0,836		
	21 yıl ve üstü	5	3,132	0,295		
	Toplam	135	2,928	0,920		
Kariyer Geliştirme Ölçeği	0-5 yıl	105	3,365	0,627	2,694	0,064
	6-10 yıl	14	3,689	0,764		
	11-15 yıl	5	4,028	0,411		
	16-20 yıl	6	3,797	0,511		
	21 yıl ve üstü	5	3,686	0,384		
	Toplam	135	3,454	0,642		
Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği	0-5 yıl	105	2,509	0,747	1,794	0,134
	6-10 yıl	14	2,346	1,035		
	11-15 yıl	5	2,970	0,901		
	16-20 yıl	6	3,000	1,132		
	21 yıl ve üstü	5	1,914	0,800		
	Toplam	135	2,509	0,814		

Tabloda görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan katılımcıların tüm boyutlarda puanlarının yöneticilik kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, tüm alt boyutlarda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $p < 0,05$ )

**Tablo 30: Kariyer, Motivasyon ve Alt boyutları ile Görev Değişkeni Arasında ki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi**

Alt Boyutlar	Gruplar	f,x,ss Değerleri			ANOVA Sonuçları	
		N	Ort	ss	F	p
Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği	Ücretli Öğretmen	117	4,123	0,764	1,865	0,062
	Sözleşmeli Öğretmen	81	4,222	0,457		
	Aday Öğretmen	23	3,806	0,869		
	Öğretmen	470	4,028	0,637		
	Uzman öğretmen	34	4,056	0,746		
	Müdür Başyardımcısı	8	4,424	0,400		
	Vekil Müdür Yard.	15	4,035	0,373		
	Okul müdürü	8	4,174	0,612		
	Müdür Yardımcısı	6	4,377	0,601		
	Toplam	762	4,067	0,652		
Motivasyon Ölçeği	Ücretli Öğretmen	117	3,465	0,519	2,156	<b>0,029</b>
	Sözleşmeli Öğretmen	81	3,697	0,459		
	Aday Öğretmen	23	3,419	0,686		
	Öğretmen	470	3,465	0,550		
	Uzman öğretmen	34	3,368	0,533		
	Müdür Başyardımcısı	8	3,431	0,364		

**Tablo 30(Devam)**

Motivasyon Ölçeği	Vekil Müdür Yard.	15	3,423	0,499		
	Okul müdürü	8	3,433	0,563		
	Müdür Yardımcısı	6	3,750	0,279		
	Toplam	762	3,485	0,540		
Bireysel Kariyer Geliştirme Ölçeği	Ücretli Öğretmen	117	4,014	0,780	2,284	<b>0,020</b>
	Sözleşmeli Öğretmen	81	3,886	0,682		
	Aday Öğretmen	23	3,913	0,934		
	Öğretmen	470	3,754	0,756		
	Uzman öğretmen	34	3,890	0,527		
	Müdür Başyardımcısı	8	4,156	0,906		
	Vekil Müdür Yard.	15	3,667	0,603		
	Okul müdürü	8	4,000	0,535		
	Müdür Yardımcısı	6	4,320	0,511		
	Toplam	762	3,828	0,751		
	Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği	Ücretli Öğretmen	115	3,028		
Sözleşmeli Öğretmen		81	3,099	0,990		
Aday Öğretmen		23	3,145	0,784		
Öğretmen		470	2,728	0,876		
Uzman öğretmen		34	2,986	0,955		
Müdür Başyardımcısı		8	3,125	0,817		
Vekil Müdür Yard.		15	3,155	0,950		
Okul müdürü		8	3,208	0,500		
Müdür Yardımcısı		6	3,277	0,493		
Toplam		760	2,859	0,910		
Kariyer Geliştirme Ölçeği		Ücretli Öğretmen	117	3,597	0,707	3,892

**Tablo 30(Devam)**

Kariyer Geliştirme Ölçeği	Sözleşmeli Öğretmen	81	3,552	0,661		
	Aday Öğretmen	23	3,577	0,694		
	Öğretmen	470	3,314	0,663		
	Uzman öğretmen	34	3,495	0,509		
	Müdür Başyardımcısı	8	3,714	0,796		
	Vekil Müdür Yard.	15	3,448	0,679		
	Okul müdürü	8	3,660	0,397		
	Müdür Yardımcısı	6	3,873	0,239		
	Toplam	762	3,414	0,672		
	Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği	Ücretli Öğretmen	116	2,840		
Sözleşmeli Öğretmen		81	2,826	0,742		
Aday Öğretmen		23	2,852	0,655		
Öğretmen		470	2,454	0,781		
Uzman öğretmen		34	2,498	0,672		
Müdür Başyardımcısı		8	2,499	0,416		
Vekil Müdür Yard.		15	2,581	0,708		
Okul müdürü		8	2,714	1,180		
Müdür Yardımcısı		6	2,452	1,097		
Toplam		761	2,572	0,792		

Tabloda görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan katılımcıların tüm boyutlarda puanlarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği” boyutu hariç diğer alt boyutlarda grupların

aritmetik ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.( $p < 0,05$ )

Tukey tablosu(EK 3) incelendiğinde “Motivasyon Ölçeği” için farklılığın sözleşmeli öğretmenler ile öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Sözleşmeli öğretmenler motivasyon ölçeği sorularına daha yüksek puanlar vermişlerdir.

“Bireysel Kariyer Geliştirme Ölçeği” için farklılığın ücretli öğretmenler ile öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Ücretli öğretmenler bireysel kariyer geliştirme ölçeği için daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

“Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği” için farklılığın sözleşmeli öğretmenler ve ücretli öğretmenler ile öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Sözleşmeli öğretmenler ve ücretli öğretmenler Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği için daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

“Kariyer Geliştirme Ölçeği” için farklılığın ücretli öğretmenler ile öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Ücretli öğretmenler Kariyer Geliştirme Ölçeği için daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

“Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği” için farklılığın sözleşmeli öğretmenler ve ücretli öğretmenler ile öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Sözleşmeli öğretmenler ve ücretli öğretmenler Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği için daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

**Tablo 31: Kariyer, Motivasyon ve Alt boyutları ile Mevkideki Çalışma Süresi Değişkeni Arasında ki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi**

Alt Boyutlar	Gruplar	f,x,ss Değerleri			ANOVA Sonuçları	
		N	Ort	ss	F	p
Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği	3 yıldan az	327	4,085	0,676	0,441	0,724
	4-7 yıl	218	4,064	0,698		
	8-12 yıl	145	4,014	0,600		
	12 ve üzeri	72	4,096	0,477		
	Toplam	762	4,067	0,652		
Motivasyon Ölçeği	3 yıldan az	327	3,532	0,553	3,704	<b>0,012</b>
	4-7 yıl	218	3,489	0,468		
	8-12 yıl	145	3,463	0,579		
	12 ve üzeri	72	3,302	0,568		
	Toplam	762	3,485	0,540		
Bireysel Kariyer Geliştirme Ölçeği	3 yıldan az	327	3,909	0,746	2,345	0,072
	4-7 yıl	218	3,747	0,767		
	8-12 yıl	145	3,794	0,696		
	12 ve üzeri	72	3,775	0,804		
	Toplam	762	3,828	0,751		
Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği	3 yıldan az	325	3,013	0,916	6,922	<b>0,000</b>
	4-7 yıl	218	2,730	0,857		
	8-12 yıl	145	2,671	0,906		
	12 ve üzeri	72	2,930	0,933		
	Toplam	760	2,859	0,910		
Kariyer Geliştirme Ölçeği	3 yıldan az	327	3,528	0,665	6,165	<b>0,000</b>
	4-7 yıl	218	3,310	0,655		
	8-12 yıl	145	3,309	0,653		
	12 ve üzeri	72	3,421	0,722		
	Toplam	762	3,414	0,672		
Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği	3 yıldan az	326	2,726	0,738	11,621	<b>0,000</b>
	4-7 yıl	218	2,564	0,805		
	8-12 yıl	145	2,422	0,828		
	12 ve üzeri	72	2,200	0,747		
	Toplam	761	2,572	0,792		



Tabloda görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan katılımcıların tüm boyutlarda puanlarının mevkideki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği” ve “Bireysel Kariyer Geliştirme Ölçeği” boyutu hariç diğer alt boyutlarda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $p < 0,05$ )

Tukey tablosu(EK 4) incelendiğinde “Motivasyon Ölçeği” için farklılığın 3 yıldan az ile 12 yıl ve üzeri kıdem grupları arasında olduğu görülmektedir. 3 yıldan az kıdem grubundakiler motivasyon ölçeği sorularına daha yüksek puanlar vermişlerdir.

“Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği” için farklılığın 3 yıldan az ile 4-7 ve 8-12 kıdem grupları arasında olduğu görülmektedir. 3 yıldan az kıdem grubundakiler Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği için daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

“Kariyer Geliştirme Ölçeği” için farklılığın 3 yıldan az ile 4-7 ve 8-12 kıdem grupları arasında olduğu görülmektedir. 3 yıldan az kıdem grubundakiler Kariyer Geliştirme Ölçeği için daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

“Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği” için farklılığın 3 yıldan az ile 8-12 ve 12 ve üzeri kıdem grupları arasında olduğu görülmektedir. 3 yıldan az kıdem grubundakiler Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği için daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

**Tablo 32: Kariyer, Motivasyon ve Alt boyutları ile Medeni Durum Değişkeni Arasında ki Farklaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi**

Alt Boyutlar	Gruplar	f,x,ss Değerleri			ANOVA Sonuçları	
		N	Ort	ss	F	p
Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği	Evli	420	4,084	0,632	0,361	0,697
	Bekâr	333	4,047	0,679		
	Boşanmış	9	3,989	0,517		
	Total	762	4,067	0,652		
Motivasyon Ölçeği	Evli	420	3,502	0,520	0,500	0,607
	Bekâr	333	3,462	0,566		
	Boşanmış	9	3,499	0,492		
	Total	762	3,485	0,540		
Bireysel Kariyer Geliştirme Ölçeği	Evli	420	3,845	0,697	0,278	0,757
	Bekâr	333	3,806	0,817		
	Boşanmış	9	3,889	0,639		
	Total	762	3,828	0,751		
Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği	Evli	418	2,839	0,895	0,613	0,542
	Bekâr	333	2,876	0,932		
	Boşanmış	9	3,148	0,766		
	Total	760	2,859	0,910		
Kariyer Geliştirme Ölçeği	Evli	420	3,416	0,637	0,283	0,754
	Bekâr	333	3,407	0,716		
	Boşanmış	9	3,577	0,640		
	Total	762	3,414	0,672		
Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği	Evli	419	2,529	0,817	1,384	0,251
	Bekâr	333	2,626	0,765		
	Boşanmış	9	2,577	0,506		
	Total	761	2,572	0,792		

Tabloda görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan katılımcıların tüm boyutlarda puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, tüm alt boyutlarda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $p < 0,05$ )

**Tablo 33: Kariyer, Motivasyon ve Alt boyutları ile Eğitim Değişkeni Arasında ki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi**

Alt Boyutlar	Gruplar	f,x,ss Değerleri			ANOVA Sonuçları	
		N	Ort	ss	F	p
Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği	Lisans	680	4,057	0,650	0,725	0,537
	Yüksek Lisans	60	4,164	0,710		
	Doktora	2	3,750	1,414		
	Diğer	20	4,134	0,409		
	Toplam	762	4,067	0,652		
Motivasyon Ölçeği	Lisans	680	3,483	0,529	2,270	0,079
	Yüksek Lisans	60	3,585	0,599		
	Doktora	2	3,045	1,096		
	Diğer	20	3,263	0,612		
	Toplam	762	3,485	0,540		
Bireysel Kariyer Geliştirme Ölçeği	Lisans	680	3,813	0,748	2,259	0,080
	Yüksek Lisans	60	4,053	0,797		
	Doktora	2	4,000	1,061		
	Diğer	20	3,663	0,581		
	Toplam	762	3,828	0,751		
Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği	Lisans	678	2,839	0,909	1,287	0,278
	Yüksek Lisans	60	3,072	0,936		
	Doktora	2	3,165	0,233		
	Diğer	20	2,875	0,876		
	Toplam	760	2,859	0,910		
Kariyer Geliştirme Ölçeği	Lisans	680	3,397	0,666	2,482	0,060
	Yüksek Lisans	60	3,633	0,736		
	Doktora	2	3,640	0,707		
	Diğer	20	3,322	0,588		
	Toplam	762	3,414	0,672		
Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği	Lisans	679	2,566	0,777	0,402	0,752
	Yüksek Lisans	60	2,671	0,932		
	Doktora	2	2,425	1,011		
	Diğer	20	2,501	0,880		
	Toplam	761	2,572	0,792		

Tabloda görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan katılımcıların tüm boyutlarda puanlarının eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, tüm alt boyutlarda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $p < 0,05$ )

**Tablo 34: Kariyer, Motivasyon ve Alt boyutları ile Tercih Değişkeni Arasında ki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi**

Alt Boyutlar	Gruplar	f,x,ss Değerleri			ANOVA Sonuçları	
		N	Ort	ss	F	p
Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği	İdealimdi	410	4,132	0,628	5,175	<b>0,002</b>
	Tesadüfen	103	3,893	0,761		
	Çevremin İsteğiyle	54	3,898	0,649		
	Diğer	194	4,079	0,601		
	Toplam	761	4,069	0,648		
Motivasyon Ölçeği	İdealimdi	410	3,601	0,476	14,776	<b>0,000</b>
	Tesadüfen	103	3,381	0,644		
	Çevremin İsteğiyle	54	3,298	0,453		
	Diğer	194	3,347	0,572		
	Toplam	761	3,485	0,540		
Bireysel Kariyer Geliştirme Ölçeği	İdealimdi	410	3,941	0,659	7,594	<b>0,000</b>
	Tesadüfen	103	3,609	0,900		
	Çevremin İsteğiyle	54	3,711	0,667		
	Diğer	194	3,737	0,828		
	Toplam	761	3,828	0,751		
Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği	İdealimdi	408	2,982	0,872	5,625	<b>0,001</b>
	Tesadüfen	103	2,664	0,892		
	Çevremin İsteğiyle	54	2,734	0,791		
	Diğer	194	2,739	0,995		
	Toplam	759	2,859	0,910		
Kariyer Geliştirme Ölçeği	İdealimdi	410	3,533	0,596	10,236	<b>0,000</b>
	Tesadüfen	103	3,201	0,772		
	Çevremin İsteğiyle	54	3,294	0,528		
	Diğer	194	3,309	0,754		
	Toplam	761	3,414	0,673		
Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği	İdealimdi	409	2,676	0,788	5,475	<b>0,001</b>
	Tesadüfen	103	2,435	0,826		
	Çevremin İsteğiyle	54	2,371	0,715		
	Diğer	194	2,481	0,779		
	Toplam	760	2,572	0,793		

Tabloda görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan katılımcıların tüm boyutlarda puanlarının tercih değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, tüm alt boyutlarda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $p < 0,05$ )

Tukey tablosu (EK 5) incelendiğinde “Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği” için farklılığın ideali olan ile tesadüfen tercih edenler arasında olduğu görülmektedir. Öğretmenlik ideali olanlar Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği sorularına daha yüksek puanlar vermişlerdir.

“Motivasyon Ölçeği” için farklılığın ideali olanlar ile diğer tüm tercih sebepleri arasında olduğu görülmektedir. Öğretmenlik ideali olanlar motivasyon ölçeği sorularına daha yüksek puanlar vermişlerdir.

“Bireysel Kariyer Geliştirme Ölçeği” için farklılığın ideali olanlar ile tesadüfen ve diğer tercih sebepleri arasında olduğu görülmektedir. Öğretmenlik ideali olanlar bireysel kariyer geliştirme ölçeği için daha düşük puan vermişlerdir.

“Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği” için farklılığın ideali olanlar ile tesadüfen ve diğer tercih sebepleri arasında olduğu görülmektedir. Öğretmenlik ideali Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği için daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

“Kariyer Geliştirme Ölçeği” için farklılığın ideali olanlar ile tesadüfen ve diğer tercih sebepleri arasında olduğu görülmektedir. Öğretmenlik ideali Kariyer Geliştirme Ölçeği için daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

“Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği” için farklılığın ideali olanlar ile diğer tüm tercih sebepleri arasında olduğu görülmektedir. Öğretmenlik ideali olanlar Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği için daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

**Tablo 35: Alt Boyutlar Arasındaki İlişkinin Araştırılması için Korelasyon Analizi**

		1	2	3	4	5	6
Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği	Pearson Korelasyon	1					
	p						
	N	762					
Motivasyon Ölçeği	Pearson Korelasyon	0,346	1				
	p	<b>0,000</b>					
	N	762	762				
Bireysel Kariyer Geliştirme Ölçeği	Pearson Korelasyon	0,479	0,504	1			
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>				
	N	762	762	762			
Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği	Pearson Korelasyon	0,105	0,379	0,349	1		
	p	<b>0,004</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>			
	N	760	760	760	760		
Kariyer Geliştirme Ölçeği (bireysel kariyer geliştirme ve örgütsel kariyer geliştirmenin toplamı)	Pearson Korelasyon	0,367	0,543	0,839	0,799	1	
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>		
	N	762	762	762	760	762	
“Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği”	Pearson Korelasyon	-0,019	0,369	0,220	0,628	0,506	1
	p	0,601	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	
	N	761	761	761	760	761	761

Korelasyon tablosu incelendiğinde alt boyutların birbirleri ile arasındaki ilişkinin “Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği” ile “Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği” boyutları arasındaki hariç istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. ( $p < 0,05$ ) tüm alt boyutların bir biri ile olan ilişkisi pozitif yani aynı yönlüdür. Bir alt boyutun puanı artarken diğerleri de artacak, bir alt boyutun değeri azalırken diğeri de azalacaktır. Araştırmanın hipotezi olan “kariyer yönetiminin olumlu algılanması motivasyon ve bireysel kariyer geliştirme üzerinde pozitif etki eder.” korelasyon tablosuna göre doğrudur.

## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bilginin yaratıcısı ve taşıyıcısı insan gittikçe daha çok şiddetlenen rekabet ortamında örgütler için en önemli kaynak durumuna gelmiştir. Bu da “insan kaynağına” verilen önemi çok artırmıştır.

İnsan kaynağının örgüt amaçlarına yönelik etkin kullanımı insanı motive etmekle olabilmektedir. Motivasyon; bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi isteklendirilmesi sürecidir.

Günümüzde bireylerin beklenti ve amaçları çok değişmiş bunun bir sonucu olarak da bireyler artık geleneksel metotlarla motive edilememektedir. Yapılan birçok araştırmanında ortaya koyduğu gibi çalışanı motive eden faktörler arasında üst sıralarda “yükselme olanakları” gelmektedir. Bu da örgütlerde “kariyer yönetimi” uygulamalarına hız kazandırmıştır.

Kariyer yönetimi; bireyin kariyer planının örgüt tarafından desteklenmesi uyumlaştırılmasını içerirken, bireysel kariyer planlaması işgörenin kendisini ve içinde bulunduğu çevreyi değerlendirerek iş yaşamı ile ilgili hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşacak faaliyetleri planlamasıdır. Kariyer geliştirme ise kariyer yönetimi ve bireysel kariyer planlamayı kapsayan bir faaliyettir. Bireysel ve örgütsel olarak düşünülebilir.

Kariyer ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Genel olarak kariyer bireyin çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi deneyim ve beceri kazanmasıdır. Günlük yaşamda kariyer; ilerlemek, meslek, iş yaşamı, başarı, bireyin iş yaşamı boyunca üstlendiği roller ve bu roller ile ilgili tecrübeler anlamında kullanılmaktadır.

Toplumların gelişimi ve değişimi toplumu oluşturan örgütler aracılığı ile gerçekleştirilir. Bu örgütlerin hiç kuşku yok ki en önemlileri eğitim örgütleridir. Eğitim örgütü işgörenlerinin örgütsel kariyer yönetimi ve kariyer geliştirmeye yönelik algıları, motivasyonu, bireysel kariyer planları, bireysel kariyer gelişimleri ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın amacı; Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı resmi ilköğretim okullarında çalışan işgörenlerin performanslarını artırarak yüksek performanslı organizasyonlar oluşturmak için gerekli verileri ortaya koymaktır.

Veri toplama aracı olarak “anket” yöntemi kullanılmıştır. Araştırma İstanbul ili Esenler ilçesindeki resmi ilköğretim okullarının da uygulanmıştır. İlköğretim okullarındaki görevli 763 yönetici ve öğretmen anket formlarını doldurmuştur. Araştırma sonuçları aşağıdadır.

### **1. Bireysel Kariyer Planlama İle İlgili Sonuçlar**

Çalışanlar bireysel kariyer planlama ile ilgili sorulara “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Katılımcıların Bireysel kariyer planlama düzeyi yüksektir. Bireysel kariyer planlama cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, bulunulan mevkide çalışma süresi, medeni durum, öğrenim durumu ve öğretmenlik mesleğini tercih nedeni değişkenleri arasındaki farklılaşma istatistiksel olarak incelendiğinde sonuçlar şöyledir:

- Cinsiyet değişkenine bağlı olarak ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur; kadınlar kariyer planlamaya daha fazla önem vermektedirler.
- Yaş değişkenine bağlı olarak istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.
- Mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 0-5 yıl kıdeme sahip olanlar ile 5-10 yıl kıdeme sahip olanlar arasındadır. 5-10 yıl arasında kıdeme sahip olanlar bireysel kariyer planlamaya daha fazla önem vermektedirler.
- Mesleğini tercih nedeni değişkenine bağlı olarak istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşma bulunmuştur. Bu farklılık “idealimdi” tercihini işaretleyenler ile “tesadüfen” tercihini işaretleyenler arasındadır. İdealimdi tercihini işaretleyenlerin bireysel kariyer planlama düzeyleri daha yüksektir.
- Görev, medeni durum, eğitim ve mevkide çalışma süresi değişkenleri ile bireysel kariyer planlama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.



## 2. Motivasyon İle İlgili Sonuçlar

Çalışanların “motivasyon” düzeyi yüksektir. Bununla birlikte “aldığım ücreti yeterli buluyorum(X=2,07)”, “emeğimin karşılığını aldığımı düşünüyorum(X=2,28)” Sorularına katılımcılar düşük cevaplar vermişlerdir. Özetle katılımcılar aldıkları ücretten hiç memnun olmamaktadırlar. Bununla birlikte katılımcılar “MEB okullarındansa imkân olsa özel okula geçerim(X=2,27)” sorusuna düşük cevap vermişler. Bunun anlamı olumludur. Bu çalışanların bağlılıklarına işaret etmektedir. Çalışanlar imkân da olsa özele geçmek istememektedirler. Motivasyon kişisel bilgiler değişkenleri ile karşılaştırıldığında sonuçlar şöyledir:

- Motivasyon ile Yaş, yapılan görev, bulunulan mevkide çalışma süresi ve öğretmenlik mesleğini tercih nedeni değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşma vardır. Buna göre 25 yaş ve altı, 35 yaş ve üstünden daha motivasyonu yüksektir. Sözleşmeli öğretmenlerin, öğretmenlerden motivasyonu yüksektir. Bulduğu mevkide 3 yıldan az bulunanların 12 yıl ve üzeri kıdem gurubundakilerden motivasyonu yüksektir. Öğretmenlik mesleği ideali olanlar diğer tüm tercih sebeplerine göre motivasyonu yüksektir.
- Motivasyon ile Cinsiyet, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, medeni durum, öğrenim durumu değişkenleri arasındaki farklılaşma ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

## 3. Kariyer Geliştirme ile İlgili Sonuçlar:

Çalışanlar bireysel kariyer gelişimlerine önem vermektedir. Bununla birlikte örgütün sağladığı gelişim imkânlarını yetersiz bulmaktadır. Çalışanların kariyer gelişimi sorularına verdikleri cevaplar kişisel bilgiler değişkenleri ile farklılaşması incelendiğinde sonuçlar şöyledir:

- Kariyer geliştirme ile cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, görev, bulunulan mevkide çalışma süresi ve tercih değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşma bulunmuştur. Buna göre; kadınlar erkeklere göre bireysel kariyer geliştirmeye daha fazla önem vermektedirler, 25 yaş ve altındakiler diğer yaş guruplarına göre

bireysel kariyer geliştirmeye daha fazla önem vermekte ve örgütsel kariyer geliştirmeyi daha olumlu algılamaktadır, 0-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanlara göre kariyer geliştirme sorularına daha olumlu cevaplar vermişlerdir, ücretli öğretmenler öğretmenlere göre kariyer geliştirme soruları için daha olumlu cevaplar vermişlerdir.3 yıldan az kıdem gurubundakiler örgütsel kariyer geliştirmeyi algılama ölçeği için daha olumlu cevaplar vermişlerdir. Öğretmenlik ideali olanlar, öğretmenliği tesadüfen seçenlere göre kariyer geliştirme sorularına daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

- Kariyer geliştirme ile Yöneticilik kıdemi, medeni durum, eğitim durumu değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık bulunamamıştır.

#### **4) Kariyer Yönetiminin Algılanması ile ilgili Sonuçlar:**

Çalışanların kariyer yönetimine yönelik algıları olumsuzdur. Ödüllendirmenin adaletli olmadığına, performansa bağlı bir yükselme yapılmadığına ve hak ettikleri statüye ulaşamayacaklarına inanmaktadırlar. Hiç kuşku yok ki bu durum motivasyon unsuru olarak kariyer yönetiminin negatif etkiye sahip olduğuna delalet eder.

- Çalışanların kariyer yönetimine yönelik algıları yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Yaş ilerledikçe çalışanların algıları olumsuzlaşmaktadır. Kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Bu farklılık 0-5 yıl ile 6-10 yıl ve 16-20 ile 21 yıl ve üstü kıdem arasında olduğu görülmektedir. Sözleşmeli ve ücretli öğretmenler, kariyer yönetimi kadrolu öğretmenlere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha olumlu algılamaktadırlar. Öğretmenliği ideali olarak seçenler anlamlı düzeyde kariyer yönetimine daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

Bireysel kariyer planlama, motivasyon, bireysel kariyer geliştirme, örgütsel kariyer geliştirmeyi algılama ve kariyer yönetiminin algılanmaması boyutlarının birbirleri ile aralarındaki ilişki aynı yönlüdür. Yani biri artarken diğeri de artacaktır. Sadece kariyer yönetiminin algılanması ile bireysel kariyer planlama bu kurala

uymamaktadır. Bu da “kariyer yönetiminin olumlu algılanması motivasyon ve bireysel geliştirme üzerinde pozitif etki eder” hipotezimizin doğruluğunu ispatlamaktadır.

## **ÖNERİLER**

Bu bölümde tezin sonuçları doğrultusunda Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü tepe yöneticilerine birtakım önerilerde bulunulmuştur.

- Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü tepe yöneticileri, okul çalışanların ilerleme ve yükselme şartlarını bilmesini sağlayıcı önlemler almalıdır.
- Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü tepe yöneticileri, okul çalışanların performanslarına dayalı bir yükselme sistemi geliştirmelidir.
- Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü tepe yöneticileri okul çalışanların, adaletli; objektif kıstaslara göre ödüllendirme sistemi geliştirmeli ve çalışanlara duyurmalıdır.
- Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü tepe yöneticileri, okul çalışanlarını performans ve verimliliğe dayalı bir ilerleme yükselme olduğuna inandırıcı önlemler almalıdır.
- Öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselme sistemi çalışanlara mesleki gelişim ve tatmin sağlayıcı bir şekilde yeniden düzenlenmelidir.
- Uygulanan hizmet içi kurslar daha nitelikli hale getirilerek, çalışanların gelişimindeki etkisi artırılmalıdır.
- Okul çalışanlarına maddi iyileştirme yapılması, çalışanların beklenti ve motivasyonları açısından çok önemlidir.
- Öğretmenlik ideali olan öğretmen adaylarının, öğretmen olmasını sağlayıcı önlemler almalıdır.

## KAYNAKÇA

- Aytaç, S., Çalışma Yaşamında Kariyer, İstanbul, 2005.
- Aldemir, C., İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, 2001, s.2006.
- Alder, A., Bireysel Psikoloji (Çev. H. Özgü), İstanbul, 2000.
- Altay, H., "Kariyer ve Kültür: Kariyer Geliştirmenin Temel ve Destekleyici Fonksiyonları", İş, Güç,Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Sayı,1, 2006.
- Anafarta, N.-Özgenlik, S., "Örgütsel Kariyer Planlamaya İlişkin Yöntem Önerisi", Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı. 8, 2001.
- Argüden, M., Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması, Ankara Üniversitesi SBE. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998.
- Arık, İ.A., Motivasyon ve Heyecan Ders Notları, İstanbul, 1996.
- Artur, M.B., "The Boundaryless Career: A new Perspektive For Organizational Inquiry, Jornal of Organizational Behavior.1994.
- Aşan, Ö., "Motivasyon", Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001.
- Ataol, A., Kariyer Yönetimi, İzmir, 1989.
- Aydemir, N., 2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları, İstanbul, 1995.
- Bakan, İ.-Kelleroğlu, H., "Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünden Çalışanların Düşüncesi", Yönetim ve Ekonomi, Cilt:10, Sayı:2, Manisa, 2003.
- Barın, A., "Kariyer Yönetimi", Executive Excellence, Sayı.28, 1999.
- Barley, S.R., Careers, İdentities, And İnstitütions,1989.

- Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004.
- Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1992.
- Baykal, B., Motivasyon Kuramına Genel Bir Bakış, İstanbul, 1978.
- Beach, D., The Management of People at Work, New York, 1980.
- Beer, M.-B.Spector, Reading in Human Resource Management, New York, 1985.
- Bentley, T., İnsanları Motive Etme (Çev. O. Yıldırım), İstanbul, 1999.
- Berberoğlu, N.G., “İşletmelerde Organizasyon ve Personel Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi”, Anne İdaresi Dergisi, Sayı.24, 1991.
- Bernard, J., New Priorities in Training, 1969.
- Bernard, L., Yönetici İçin Motivasyon Modelleri, Ankara, 1993.
- Bozkurt, V., Enformasyon Toplumu ve Türkiye, İstanbul, 2000.
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2005.
- Can, H.-Kavuncubaşı, Ş., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2005.
- Cascio, W., Managing Human Resources Wordbook, New York, 1987.
- Cenzo, R., Human Resources, Management, New York, 1996.
- Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, İstanbul, 2006.
- Çetinkanat, C., Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Ankara, 2000

- Çalık, T.-Ereş, F., Kariyer Yönetimi, Ankara, 2006.
- Demirbilek, T., “Örgütlerde Kariyer Danışmanlık Hizmetleri”, DEÜ İİBF Dergis, 1994.
- Der, C.B., Managing The New Careerists, San Fransisko, 1986.
- Drucker, P.F., “Doğru Örgüte Yerleşin”, Gün Gün Drucker, (Çev.M. Çetinbaş), İstanbul, 2005.
- Drucker, P.F., “İşten Zevk Alma”, Gün Gün Drucker, (Çev.M. Çetinbaş), İstanbul, 2005.
- Duygulu, E., “Kariyer Geliştirme İle Örgütsel Başarım İlişkisi”, D.E.Ü. SBE. Basılmamış Doktora Tezi, İzmir, 1998.
- Düren, Z., 2000’li Yıllarda Yönetim, İstanbul, 2000.
- Erdoğan N., “Kariyerde Yeni Yaklaşımlar ve İstihdama Etkileri” Mercek, 1999.
- Erdoğan, N., “Profesyonel İşgörenlerin Yönetimsel Kariyer Tercihleri: Ampirik Bir Araştırma”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon, 2003.
- Erdoğan, N., “Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim”, 1. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli, 2002.
- Erdoğan, N., “Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri,” Verimlilik Dergisi, Sayı:1, 1999.
- Erdoğan, N., Kariyer Geliştirme, Ankara, 2003.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2006.
- Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1989.

Erengül, B., Kültür Sihirbazları, İstanbul, 1997.

Ergül, H. F., “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, Dicle Üniversitesi S.B.E. Dergisi, Sayı.14, 2005.

Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 1995.

Eryiğit, S., “Kariyer Yönetimi”, Kamu-iş, C.6, S.1, 2000.

Fındıkçı, İ., Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme, İstanbul, 1996.

Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006.

Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006.

Gibson, J.,-vd., Managig For Performanse, Newyork, 1983.

Güzelcik, E., Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, İstanbul, 1999.

Harvey, D.-Bovin, R., Human Resource Management, New Jersey, 1996.

<http://dergi.ceis.org.tr/dergiDocs/malale1.pdf> (01/02/2008)

İncir, G., Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, Ankara, 1985.

Kaynak, T., İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul, 1996.

Kelli, M.J., Career Skills:Student Activity Workbook, New York, 1987.

Kesici Ş., Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Konya, 2003.

Koptagel, G., Tıpta Davranış Bilimleri, İstanbul, 1982.

Kuzgun, Y., Mesleki Rehberliğin Bireylerin Yetenek ve İlgilerine Uygun Meslekleri Tanımlarına Etkisi, Ankara, 1982.

Onaran, O., Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları, Ankara, 1981.

Onur, B., Gelişim Psikolojisi, Ankara, 1986.

Önen, L.-Tüzün, B., Motivasyon, İstanbul, 2005.

Özdemir, G., “Kariyer Yönetimi”, Pazarlama Dünyası, Sayı. 77, 1999.

Özden, M.C., Bireysel Kariyer Yönetimi, İstanbul, 2007.

Özden, M.C., Kariyer Yönetimi, Basılmamış Araştırma Raporu, Ankara, 2000.

Özgen, vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, 2002.

Öztürk, M., “İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir?”, İş, Güç, Bakış, İş Yaşamı Dergisi, Sayı:9, Ankara, 2003.

Palmer, M., Performans Değerlendirmeleri (Çev. D. Şahiner), İstanbul, 1993.

Sabuncuoğlu, Z., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2005.

Schein, E., “Career dynamics:matching individual and organizational Needs”, 1978.

Sosyal, A., “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları”, 2. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İzmit, 2003.

Soysal, A-Bakan, İ., “Farklı Örgüt İklimlerine Sahip İşletmelerde Kariyer Geliştirme Stratejileri”, XI. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon, 2003, s.857.



- Şencan, H.-Erdoğan, N., Eğitim İhtiyacı Analizi, İstanbul, 2001.
- Şencan, H.-Erdoğan, N., Eğitim İhtiyacı Analizi, İstanbul, 2001.
- Şimşek, Ş.,-vd., Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Ankara, 2007.
- Şimşek, Ş.,- vd., Kariyer Yönetimi, 2004.
- Telman, C., Başarıya Giden Yolda Meslek Seçimi, İstanbul, 2006.
- Tevruz, S., vd., Örgütte Kişisel Gelişim, Ankara, 2002.
- Tınar, M., Çalışma Psikolojisi, İzmir, 1996.
- Tınaz, P., Çalışma yaşamında Örnek Olaylar, İstanbul, 2006.
- Tikici, M., Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, İstanbul, 2005.
- Torko, M., Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon, Ankara, 1973, s.65.
- Tortop, N., vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2006.
- Tosun, K., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1989.
- Tredgold R.F., Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişiler Arası İlişkiler, (Çev. C. Akyan), 1992.
- Tuzcuoğlu, S., “Meslek Seçimi Ve Önemi”, M.Ü. SBE Dergisi, İstanbul, 1994.
- Türk, M., “İşten Ayrılanlar İçin Alternatif Bir Çözüm Yolu: Kariyer Değişim Danışmanlığı”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl:16, 2002/2003.

Uyargil, C., İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul, 2008.

Uygur, A., Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlaması, Y. Lisans Tezi, Ankara, 1998.

Ünlüöner, v.d., “Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları Ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı:19, 2007.

Yalçın S., Personel Yönetimi, İstanbul, 1994.

Yarnal, J., “Career Anchors:Results of an Organizational Study In The UK”, 1998.

Yayalacı, G.Ö., “Kariyer Yönetimi”, Pazarlama Dünyası, sayı.77, 1999.

Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000.









## EK 1: Tukey Tablosu

Bağımlı Değişken	(I) Yaşınız	(J) Yaşınız	Ortalama Fark	SH	p	95% Güven aralığı	
						Alt Limit	Üst Limit
Motivasyon Ölçeği	25 yaş ve altı	26 - 30 yaş	0,078	0,054	0,482	-0,062	0,217
		30 - 35 yaş	0,140	0,058	0,072	-0,008	0,288
		40 yaş ve üstü	0,201	0,070	<b>0,023</b>	0,020	0,382
	26 - 30 yaş	25 yaş ve altı	-0,078	0,054	0,482	-0,217	0,062
		30 - 35 yaş	0,062	0,048	0,559	-0,061	0,185
		40 yaş ve üstü	0,123	0,062	0,200	-0,038	0,284
	30 - 35 yaş	25 yaş ve altı	-0,140	0,058	0,072	-0,288	0,008
		26 - 30 yaş	-0,062	0,048	0,559	-0,185	0,061
		40 yaş ve üstü	0,061	0,065	0,789	-0,108	0,229
	40 yaş ve üstü	25 yaş ve altı	-0,201	0,070	<b>0,023</b>	-0,382	-0,020
		26 - 30 yaş	-0,123	0,062	0,200	-0,284	0,038
		30 - 35 yaş	-0,061	0,065	0,789	-0,229	0,108
Bireysel Kariyer Geliştirme Ölçeği	25 yaş ve altı	26 - 30 yaş	0,230	0,075	<b>0,013</b>	0,035	0,424
		30 - 35 yaş	0,233	0,080	<b>0,019</b>	0,027	0,439
		40 yaş ve üstü	0,165	0,098	0,329	-0,086	0,416
	26 - 30 yaş	25 yaş ve altı	-0,230	0,075	<b>0,013</b>	-0,424	-0,035
		30 - 35 yaş	0,003	0,066	1,000	-0,168	0,174
		40 yaş ve üstü	-0,065	0,087	0,879	-0,288	0,159
	30 - 35 yaş	25 yaş ve altı	-0,233	0,080	<b>0,019</b>	-0,439	-0,027
		26 - 30 yaş	-0,003	0,066	1,000	-0,174	0,168
		40 yaş ve üstü	-0,068	0,091	0,876	-0,302	0,166
	40 yaş ve üstü	25 yaş ve altı	-0,165	0,098	0,329	-0,416	0,086
		26 - 30 yaş	0,065	0,087	0,879	-0,159	0,288
		30 - 35 yaş	0,068	0,091	0,876	-0,166	0,302
Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği	25 yaş ve altı	26 - 30 yaş	0,362	0,091	<b>0,000</b>	0,127	0,596
		30 - 35 yaş	0,366	0,096	<b>0,001</b>	0,117	0,614
		40 yaş ve üstü	0,151	0,118	0,572	-0,152	0,454
	26 - 30 yaş	25 yaş ve altı	-0,362	0,091	<b>0,000</b>	-0,596	-0,127
		30 - 35 yaş	0,004	0,080	1,000	-0,202	0,210
		40 yaş ve üstü	-0,210	0,105	0,185	-0,480	0,059
	30 - 35 yaş	25 yaş ve altı	-0,366	0,096	<b>0,001</b>	-0,614	-0,117
		26 - 30 yaş	-0,004	0,080	1,000	-0,210	0,202
		40 yaş ve üstü	-0,214	0,109	0,205	-0,496	0,067
	40 yaş ve üstü	25 yaş ve altı	-0,151	0,118	0,572	-0,454	0,152
		26 - 30 yaş	0,210	0,105	0,185	-0,059	0,480
		30 - 35 yaş	0,214	0,109	0,205	-0,067	0,496
Kariyer Geliştirme Ölçeği	25 yaş ve altı	26 - 30 yaş	0,285	0,067	<b>0,000</b>	0,112	0,458
		30 - 35 yaş	0,292	0,071	<b>0,000</b>	0,109	0,475
		40 yaş ve üstü	0,162	0,087	0,246	-0,062	0,385
	26 - 30 yaş	25 yaş ve altı	-0,285	0,067	<b>0,000</b>	-0,458	-0,112
		30 - 35 yaş	0,007	0,059	0,999	-0,145	0,159
		40 yaş ve üstü	-0,123	0,077	0,382	-0,322	0,076
	30 - 35 yaş	25 yaş ve altı	-0,292	0,071	<b>0,000</b>	-0,475	-0,109
		26 - 30 yaş	-0,007	0,059	0,999	-0,159	0,145
		40 yaş ve üstü	-0,130	0,081	0,373	-0,338	0,078
	40 yaş ve üstü	25 yaş ve altı	-0,162	0,087	0,246	-0,385	0,062
		26 - 30 yaş	0,123	0,077	0,382	-0,076	0,322
		30 - 35 yaş	0,130	0,081	0,373	-0,078	0,338
Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği	25 yaş ve altı	26 - 30 yaş	0,230	0,079	<b>0,019</b>	0,027	0,434
		30 - 35 yaş	0,343	0,084	<b>0,000</b>	0,127	0,560
		40 yaş ve üstü	0,391	0,102	<b>0,001</b>	0,128	0,655
	26 - 30 yaş	25 yaş ve altı	-0,230	0,079	<b>0,019</b>	-0,434	-0,027
		30 - 35 yaş	0,113	0,070	0,367	-0,066	0,292
		40 yaş ve üstü	0,161	0,091	0,291	-0,074	0,395
30 - 35 yaş	25 yaş ve altı	-0,343	0,084	<b>0,000</b>	-0,560	-0,127	

	26 - 30 yaş	-0,113	0,070	0,367	-0,292	0,066
	40 yaş ve üstü	0,048	0,095	0,959	-0,197	0,293
40 yaş ve üstü	25 yaş ve altı	-0,391	0,102	<b>0,001</b>	-0,655	-0,128
	26 - 30 yaş	-0,161	0,091	0,291	-0,395	0,074
	30 - 35 yaş	-0,048	0,095	0,959	-0,293	0,197

## EK 2 :Tukey tablosu

Bağımlı Değişken	(I) Mesleki Kıdeminiz	(J) Mesleki Kıdeminiz	Ortalama Fark	SH	p	95% Güven aralığı	
						Alt Limit	Üst Limit
Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği	0-5 yıl	6-10 yıl	0,164	0,054	<b>0,023</b>	0,015	0,312
		11-15 yıl	-0,011	0,077	1,000	-0,221	0,199
		16-20 yıl	0,195	0,137	0,610	-0,179	0,570
		21 yıl ve üstü	0,031	0,096	0,998	-0,232	0,295
	6-10 yıl	0-5 yıl	-0,164	0,054	<b>0,023</b>	-0,312	-0,015
		11-15 yıl	-0,174	0,081	0,195	-0,395	0,046
		16-20 yıl	0,032	0,139	0,999	-0,348	0,412
		21 yıl ve üstü	-0,132	0,099	0,672	-0,404	0,139
	11-15 yıl	0-5 yıl	0,011	0,077	1,000	-0,199	0,221
		6-10 yıl	0,174	0,081	0,195	-0,046	0,395
		16-20 yıl	0,206	0,149	0,640	-0,202	0,615
		21 yıl ve üstü	0,042	0,113	0,996	-0,268	0,352
	16-20 yıl	0-5 yıl	-0,195	0,137	0,610	-0,570	0,179
		6-10 yıl	-0,032	0,139	0,999	-0,412	0,348
		11-15 yıl	-0,206	0,149	0,640	-0,615	0,202
		21 yıl ve üstü	-0,164	0,160	0,844	-0,602	0,274
21 yıl ve üstü	0-5 yıl	-0,031	0,096	0,998	-0,295	0,232	
	6-10 yıl	0,132	0,099	0,672	-0,139	0,404	
	11-15 yıl	-0,042	0,113	0,996	-0,352	0,268	
	16-20 yıl	0,164	0,160	0,844	-0,274	0,602	
Motivasyon Ölçeği	0-5 yıl	6-10 yıl	0,111	<b>0,045</b>	0,100	-0,012	0,234
		11-15 yıl	0,117	0,064	0,350	-0,057	0,291
		16-20 yıl	0,252	0,113	0,172	-0,058	0,562
		21 yıl ve üstü	0,130	0,080	0,475	-0,088	0,349
	6-10 yıl	0-5 yıl	-0,111	<b>0,045</b>	0,100	-0,234	0,012
		11-15 yıl	0,006	0,067	1,000	-0,176	0,189
		16-20 yıl	0,141	0,115	0,737	-0,174	0,456
		21 yıl ve üstü	0,020	0,082	0,999	-0,205	0,245
	11-15 yıl	0-5 yıl	-0,117	0,064	0,350	-0,291	0,057
		6-10 yıl	-0,006	0,067	1,000	-0,189	0,176
		16-20 yıl	0,135	0,124	0,812	-0,203	0,473
		21 yıl ve üstü	0,013	0,094	1,000	-0,243	0,270
	16-20 yıl	0-5 yıl	-0,252	0,113	0,172	-0,562	0,058
		6-10 yıl	-0,141	0,115	0,737	-0,456	0,174
		11-15 yıl	-0,135	0,124	0,812	-0,473	0,203
		21 yıl ve üstü	-0,121	0,133	0,891	-0,484	0,241
21 yıl ve üstü	0-5 yıl	-0,130	0,080	0,475	-0,349	0,088	
	6-10 yıl	-0,020	0,082	0,999	-0,245	0,205	
	11-15 yıl	-0,013	0,094	1,000	-0,270	0,243	
	16-20 yıl	0,121	0,133	0,891	-0,241	0,484	
Bireysel Kariyer Geliştirme Ölçeği	0-5 yıl	6-10 yıl	0,168	0,063	<b>0,047</b>	-0,003	0,340
		11-15 yıl	0,089	0,089	0,854	-0,154	0,331
		16-20 yıl	0,320	0,158	0,253	-0,111	0,752
		21 yıl ve üstü	0,038	0,111	0,997	-0,266	0,342
	6-10 yıl	0-5 yıl	-0,168	0,063	<b>0,047</b>	-0,340	0,003
		11-15 yıl	-0,079	0,093	0,914	-0,334	0,175
		16-20 yıl	0,152	0,160	0,878	-0,286	0,590



		21 yıl ve üstü	-0,130	0,115	0,788	-0,443	0,183
	11-15 yıl	0-5 yıl	-0,089	0,089	0,854	-0,331	0,154
		6-10 yıl	0,079	0,093	0,914	-0,175	0,334
		16-20 yıl	0,231	0,172	0,664	-0,239	0,702
		21 yıl ve üstü	-0,051	0,131	0,995	-0,408	0,306
	16-20 yıl	0-5 yıl	-0,320	0,158	0,253	-0,752	0,111
		6-10 yıl	-0,152	0,160	0,878	-0,590	0,286
		11-15 yıl	-0,231	0,172	0,664	-0,702	0,239
		21 yıl ve üstü	-0,282	0,185	0,545	-0,787	0,223
	21 yıl ve üstü	0-5 yıl	-0,038	0,111	0,997	-0,342	0,266
		6-10 yıl	0,130	0,115	0,788	-0,183	0,443
		11-15 yıl	0,051	0,131	0,995	-0,306	0,408
		16-20 yıl	0,282	0,185	0,545	-0,223	0,787
Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği	0-5 yıl	6-10 yıl	0,393	0,075	<b>0,000</b>	0,189	0,597
		11-15 yıl	0,146	0,106	0,641	-0,143	0,434
		16-20 yıl	0,386	0,188	0,240	-0,127	0,900
		21 yıl ve üstü	-0,157	0,132	0,760	-0,518	0,205
	6-10 yıl	0-5 yıl	-0,393	0,075	<b>0,000</b>	-0,597	-0,189
		11-15 yıl	-0,247	0,111	0,168	-0,550	0,055
		16-20 yıl	-0,007	0,191	1,000	-0,528	0,515
		21 yıl ve üstü	-0,549	0,136	<b>0,001</b>	-0,922	-0,177
	11-15 yıl	0-5 yıl	-0,146	0,106	0,641	-0,434	0,143
		6-10 yıl	0,247	0,111	0,168	-0,055	0,550
		16-20 yıl	0,241	0,205	0,765	-0,319	0,801
		21 yıl ve üstü	-0,302	0,155	0,294	-0,727	0,123
	16-20 yıl	0-5 yıl	-0,386	0,188	0,240	-0,900	0,127
		6-10 yıl	0,007	0,191	1,000	-0,515	0,528
		11-15 yıl	-0,241	0,205	0,765	-0,801	0,319
		21 yıl ve üstü	-0,543	0,220	0,098	-1,144	0,058
	21 yıl ve üstü	0-5 yıl	0,157	0,132	0,760	-0,205	0,518
		6-10 yıl	0,549	0,136	<b>0,001</b>	0,177	0,922
		11-15 yıl	0,302	0,155	0,294	-0,123	0,727
		16-20 yıl	0,543	0,220	0,098	-0,058	1,144
Kariyer Geliştirme Ölçeği	0-5 yıl	6-10 yıl	0,267	0,055	<b>0,000</b>	0,116	0,419
		11-15 yıl	0,124	0,078	0,513	-0,091	0,338
		16-20 yıl	0,350	0,140	0,089	-0,031	0,732
		21 yıl ve üstü	-0,053	0,098	0,983	-0,322	0,215
	6-10 yıl	0-5 yıl	-0,267	0,055	<b>0,000</b>	-0,419	-0,116
		11-15 yıl	-0,144	0,082	0,406	-0,368	0,081
		16-20 yıl	0,083	0,142	0,977	-0,304	0,471
		21 yıl ve üstü	-0,320	0,101	<b>0,014</b>	-0,597	-0,043
	11-15 yıl	0-5 yıl	-0,124	0,078	0,513	-0,338	0,091
		6-10 yıl	0,144	0,082	0,406	-0,081	0,368
		16-20 yıl	0,227	0,152	0,569	-0,189	0,643
		21 yıl ve üstü	-0,177	0,115	0,543	-0,493	0,139
	16-20 yıl	0-5 yıl	-0,350	0,140	0,089	-0,732	0,031
		6-10 yıl	-0,083	0,142	0,977	-0,471	0,304
		11-15 yıl	-0,227	0,152	0,569	-0,643	0,189
		21 yıl ve üstü	-0,403	0,163	0,098	-0,850	0,043
	21 yıl ve üstü	0-5 yıl	0,053	0,098	0,983	-0,215	0,322
		6-10 yıl	0,320	0,101	<b>0,014</b>	0,043	0,597
		11-15 yıl	0,177	0,115	0,543	-0,139	0,493
		16-20 yıl	0,403	0,163	0,098	-0,043	0,850
Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği	0-5 yıl	6-10 yıl	0,352	0,065	<b>0,000</b>	0,174	0,529
		11-15 yıl	0,263	0,092	0,035	0,011	0,514
		16-20 yıl	0,511	0,164	<b>0,016</b>	0,064	0,958
		21 yıl ve üstü	0,367	0,115	<b>0,013</b>	0,052	0,682
	6-10 yıl	0-5 yıl	-0,352	0,065	<b>0,000</b>	-0,529	-0,174
		11-15 yıl	-0,089	0,096	0,888	-0,352	0,174
	16-20 yıl	0,160	0,166	0,872	-0,294	0,614	

	21 yıl ve üstü	0,015	0,119	1,000	-0,309	0,340
11-15 yıl	0-5 yıl	-0,263	0,092	<b>0,035</b>	-0,514	-0,011
	6-10 yıl	0,089	0,096	0,888	-0,174	0,352
	16-20 yıl	0,249	0,178	0,631	-0,239	0,736
	21 yıl ve üstü	0,104	0,135	0,939	-0,266	0,474
16-20 yıl	0-5 yıl	-0,511	0,164	<b>0,016</b>	-0,958	-0,064
	6-10 yıl	-0,160	0,166	0,872	-0,614	0,294
	11-15 yıl	-0,249	0,178	0,631	-0,736	0,239
	21 yıl ve üstü	-0,144	0,191	0,943	-0,668	0,379
21 yıl ve üstü	0-5 yıl	-0,367	0,115	<b>0,013</b>	-0,682	-0,052
	6-10 yıl	-0,015	0,119	1,000	-0,340	0,309
	11-15 yıl	-0,104	0,135	0,939	-0,474	0,266
	16-20 yıl	0,144	0,191	0,943	-0,379	0,668

### EK 3: Tukey Tablosu

Bağımlı Değişken	(I) Göreviniz	(J) Göreviniz	Ortalama Fark	SH	p	95% Güven aralığı	
						Alt Limit	Üst Limit
Motivasyon Ölçeği	Ücretli Öğretmen	Sözleşmeli Öğretmen	-0,232	0,078	0,070	-0,473	0,009
		Aday Öğretmen	0,046	0,122	1,000	-0,335	0,426
		Öğretmen	0,000	0,055	1,000	-0,173	0,172
		Uzman öğretmen	0,096	0,105	0,992	-0,229	0,422
		Müdür Başyardımcısı	0,033	0,196	1,000	-0,577	0,643
		Vekil Müdür Yard.	0,042	0,147	1,000	-0,416	0,500
		Okul müdürü	0,032	0,196	1,000	-0,578	0,642
		Müdür Yardımcısı	-0,285	0,225	0,940	-0,984	0,413
	Sözleşmeli Öğretmen	Ücretli Öğretmen	0,232	0,078	0,070	-0,009	0,473
		Aday Öğretmen	0,278	0,127	0,412	-0,117	0,672
		Öğretmen	0,232	0,065	<b>0,010</b>	0,031	0,433
		Uzman öğretmen	0,329	0,110	0,069	-0,012	0,670
		Müdür Başyardımcısı	0,266	0,199	0,920	-0,353	0,884
		Vekil Müdür Yard.	0,274	0,151	0,670	-0,195	0,743
		Okul müdürü	0,264	0,199	0,922	-0,354	0,883
		Müdür Yardımcısı	-0,053	0,227	1,000	-0,759	0,653
	Aday Öğretmen	Ücretli Öğretmen	-0,046	0,122	1,000	-0,426	0,335
		Sözleşmeli Öğretmen	-0,278	0,127	0,412	-0,672	0,117
		Öğretmen	-0,046	0,115	1,000	-0,402	0,311
		Uzman öğretmen	0,051	0,145	1,000	-0,400	0,502
		Müdür Başyardımcısı	-0,012	0,220	1,000	-0,697	0,673
		Vekil Müdür Yard.	-0,004	0,178	1,000	-0,557	0,550
		Okul müdürü	-0,013	0,220	1,000	-0,698	0,672
		Müdür Yardımcısı	-0,331	0,246	0,917	-1,096	0,434
	Öğretmen	Ücretli Öğretmen	0,000	0,055	1,000	-0,172	0,173
		Sözleşmeli Öğretmen	-0,232	0,065	<b>0,010</b>	-0,433	-0,031
		Aday Öğretmen	0,046	0,115	1,000	-0,311	0,402
		Uzman öğretmen	0,097	0,095	0,985	-0,200	0,393

	Müdür Başyardımcısı	0,034	0,191	1,000	-0,562	0,629	
	Vekil Müdür Yard.	0,042	0,141	1,000	-0,396	0,480	
	Okul müdürü	0,032	0,191	1,000	-0,563	0,627	
	Müdür Yardımcısı	-0,285	0,220	0,933	-0,971	0,401	
Uzman öğretmen	Ücretli Öğretmen	-0,096	0,105	0,992	-0,422	0,229	
	Sözleşmeli Öğretmen	-0,329	0,110	0,069	-0,670	0,012	
	Aday Öğretmen	-0,051	0,145	1,000	-0,502	0,400	
	Öğretmen	-0,097	0,095	0,985	-0,393	0,200	
	Müdür Başyardımcısı	-0,063	0,211	1,000	-0,719	0,593	
	Vekil Müdür Yard.	-0,054	0,166	1,000	-0,572	0,463	
	Okul müdürü	-0,064	0,211	1,000	-0,720	0,592	
	Müdür Yardımcısı	-0,382	0,238	0,801	-1,121	0,357	
Müdür Başyardımcısı	Ücretli Öğretmen	-0,033	0,196	1,000	-0,643	0,577	
	Sözleşmeli Öğretmen	-0,266	0,199	0,920	-0,884	0,353	
	Aday Öğretmen	0,012	0,220	1,000	-0,673	0,697	
	Öğretmen	-0,034	0,191	1,000	-0,629	0,562	
	Uzman öğretmen	0,063	0,211	1,000	-0,593	0,719	
	Vekil Müdür Yard.	0,009	0,235	1,000	-0,722	0,739	
	Okul müdürü	-0,001	0,268	1,000	-0,836	0,833	
	Müdür Yardımcısı	-0,319	0,290	0,974	-1,220	0,583	
Vekil Müdür Yard.	Ücretli Öğretmen	-0,042	0,147	1,000	-0,500	0,416	
	Sözleşmeli Öğretmen	-0,274	0,151	0,670	-0,743	0,195	
	Aday Öğretmen	0,004	0,178	1,000	-0,550	0,557	
	Öğretmen	-0,042	0,141	1,000	-0,480	0,396	
	Uzman öğretmen	0,054	0,166	1,000	-0,463	0,572	
	Müdür Başyardımcısı	-0,009	0,235	1,000	-0,739	0,722	
	Okul müdürü	-0,010	0,235	1,000	-0,741	0,721	
	Müdür Yardımcısı	-0,327	0,259	0,942	-1,134	0,479	
Okul müdürü	Ücretli Öğretmen	-0,032	0,196	1,000	-0,642	0,578	
	Sözleşmeli Öğretmen	-0,264	0,199	0,922	-0,883	0,354	
	Aday Öğretmen	0,013	0,220	1,000	-0,672	0,698	
	Öğretmen	-0,032	0,191	1,000	-0,627	0,563	
	Uzman öğretmen	0,064	0,211	1,000	-0,592	0,720	
	Müdür Başyardımcısı	0,001	0,268	1,000	-0,833	0,836	
	Vekil Müdür Yard.	0,010	0,235	1,000	-0,721	0,741	
	Müdür Yardımcısı	-0,318	0,290	0,975	-1,219	0,584	
Müdür Yardımcısı	Ücretli Öğretmen	0,285	0,225	0,940	-0,413	0,984	
	Sözleşmeli Öğretmen	0,053	0,227	1,000	-0,653	0,759	
	Aday Öğretmen	0,331	0,246	0,917	-0,434	1,096	
	Öğretmen	0,285	0,220	0,933	-0,401	0,971	
	Uzman öğretmen	0,382	0,238	0,801	-0,357	1,121	
	Müdür Başyardımcısı	0,319	0,290	0,974	-0,583	1,220	
	Vekil Müdür Yard.	0,327	0,259	0,942	-0,479	1,134	
	Okul müdürü	0,318	0,290	0,975	-0,584	1,219	
Bireysel Kariyer Geliştirme Ölçeği	Ücretli Öğretmen	Sözleşmeli Öğretmen	0,128	0,108	0,958	-0,207	0,464
		Aday Öğretmen	0,101	0,170	1,000	-0,428	0,630
		Öğretmen	0,260	0,077	<b>0,022</b>	0,021	0,500
		Uzman öğretmen	0,124	0,145	0,995	-0,327	0,576
		Müdür Başyardımcısı	-0,142	0,272	1,000	-0,990	0,705

	Vekil Müdür Yard.	0,348	0,204	0,747	-0,289	0,984
	Okul müdürü	0,014	0,272	1,000	-0,833	0,862
	Müdür Yardımcısı	-0,306	0,312	0,988	-1,277	0,665
Sözleşmeli Öğretmen	Ücretli Öğretmen	-0,128	0,108	0,958	-0,464	0,207
	Aday Öğretmen	-0,027	0,176	1,000	-0,575	0,521
	Öğretmen	0,132	0,090	0,868	-0,147	0,411
	Uzman öğretmen	-0,004	0,152	1,000	-0,478	0,470
	Müdür Başyardımcısı	-0,270	0,276	0,988	-1,130	0,589
	Vekil Müdür Yard.	0,219	0,210	0,981	-0,433	0,871
	Okul müdürü	-0,114	0,276	1,000	-0,974	0,745
	Müdür Yardımcısı	-0,434	0,315	0,907	-1,415	0,547
Aday Öğretmen	Ücretli Öğretmen	-0,101	0,170	1,000	-0,630	0,428
	Sözleşmeli Öğretmen	0,027	0,176	1,000	-0,521	0,575
	Öğretmen	0,159	0,159	0,986	-0,336	0,655
	Uzman öğretmen	0,023	0,201	1,000	-0,603	0,649
	Müdür Başyardımcısı	-0,243	0,306	0,997	-1,195	0,709
	Vekil Müdür Yard.	0,246	0,247	0,986	-0,523	1,016
	Okul müdürü	-0,087	0,306	1,000	-1,039	0,865
	Müdür Yardımcısı	-0,407	0,342	0,958	-1,470	0,656
Öğretmen	Ücretli Öğretmen	-0,260	0,077	<b>0,022</b>	-0,500	-0,021
	Sözleşmeli Öğretmen	-0,132	0,090	0,868	-0,411	0,147
	Aday Öğretmen	-0,159	0,159	0,986	-0,655	0,336
	Uzman öğretmen	-0,136	0,132	0,983	-0,548	0,276
	Müdür Başyardımcısı	-0,403	0,266	0,849	-1,229	0,424
	Vekil Müdür Yard.	0,087	0,196	1,000	-0,521	0,695
	Okul müdürü	-0,246	0,266	0,991	-1,073	0,581
	Müdür Yardımcısı	-0,566	0,306	0,649	-1,519	0,387
Uzman öğretmen	Ücretli Öğretmen	-0,124	0,145	0,995	-0,576	0,327
	Sözleşmeli Öğretmen	0,004	0,152	1,000	-0,470	0,478
	Aday Öğretmen	-0,023	0,201	1,000	-0,649	0,603
	Öğretmen	0,136	0,132	0,983	-0,276	0,548
	Müdür Başyardımcısı	-0,267	0,293	0,992	-1,178	0,645
	Vekil Müdür Yard.	0,223	0,231	0,989	-0,496	0,942
	Okul müdürü	-0,110	0,293	1,000	-1,022	0,801
	Müdür Yardımcısı	-0,430	0,330	0,930	-1,457	0,597
Müdür Başyardımcısı	Ücretli Öğretmen	0,142	0,272	1,000	-0,705	0,990
	Sözleşmeli Öğretmen	0,270	0,276	0,988	-0,589	1,130
	Aday Öğretmen	0,243	0,306	0,997	-0,709	1,195
	Öğretmen	0,403	0,266	0,849	-0,424	1,229
	Uzman öğretmen	0,267	0,293	0,992	-0,645	1,178
	Vekil Müdür Yard.	0,490	0,326	0,856	-0,526	1,505
	Okul müdürü	0,156	0,373	1,000	-1,003	1,316
	Müdür Yardımcısı	-0,164	0,403	1,000	-1,416	1,089
Vekil Müdür Yard.	Ücretli Öğretmen	-0,348	0,204	0,747	-0,984	0,289
	Sözleşmeli Öğretmen	-0,219	0,210	0,981	-0,871	0,433
	Aday Öğretmen	-0,246	0,247	0,986	-1,016	0,523
	Öğretmen	-0,087	0,196	1,000	-0,695	0,521
	Uzman öğretmen	-0,223	0,231	0,989	-0,942	0,496
	Müdür Başyardımcısı	-0,490	0,326	0,856	-1,505	0,526
	Okul müdürü	-0,333	0,326	0,984	-1,349	0,682

	Müdür Yardımcısı	-0,653	0,360	0,673	-1,774	0,467	
Okul müdürü	Ücretli Öğretmen	-0,014	0,272	1,000	-0,862	0,833	
	Sözleşmeli Öğretmen	0,114	0,276	1,000	-0,745	0,974	
	Aday Öğretmen	0,087	0,306	1,000	-0,865	1,039	
	Öğretmen	0,246	0,266	0,991	-0,581	1,073	
	Uzman öğretmen	0,110	0,293	1,000	-0,801	1,022	
	Müdür Başyardımcısı	-0,156	0,373	1,000	-1,316	1,003	
	Vekil Müdür Yard.	0,333	0,326	0,984	-0,682	1,349	
	Müdür Yardımcısı	-0,320	0,403	0,997	-1,573	0,933	
Müdür Yardımcısı	Ücretli Öğretmen	0,306	0,312	0,988	-0,665	1,277	
	Sözleşmeli Öğretmen	0,434	0,315	0,907	-0,547	1,415	
	Aday Öğretmen	0,407	0,342	0,958	-0,656	1,470	
	Öğretmen	0,566	0,306	0,649	-0,387	1,519	
	Uzman öğretmen	0,430	0,330	0,930	-0,597	1,457	
	Müdür Başyardımcısı	0,164	0,403	1,000	-1,089	1,416	
	Vekil Müdür Yard.	0,653	0,360	0,673	-0,467	1,774	
	Okul müdürü	0,320	0,403	0,997	-0,933	1,573	
Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği	Ücretli Öğretmen	Sözleşmeli Öğretmen	-0,071	0,130	1,000	-0,476	0,334
		Aday Öğretmen	-0,117	0,205	1,000	-0,755	0,521
		Öğretmen	0,300	0,093	<b>0,037</b>	0,009	0,591
		Uzman öğretmen	0,042	0,175	1,000	-0,503	0,588
		Müdür Başyardımcısı	-0,097	0,328	1,000	-1,119	0,924
		Vekil Müdür Yard.	-0,128	0,247	1,000	-0,895	0,639
		Okul müdürü	-0,180	0,328	1,000	-1,202	0,842
		Müdür Yardımcısı	-0,249	0,376	0,999	-1,419	0,921
	Sözleşmeli Öğretmen	Ücretli Öğretmen	0,071	0,130	1,000	-0,334	0,476
		Aday Öğretmen	-0,046	0,212	1,000	-0,706	0,614
		Öğretmen	0,371	0,108	<b>0,018</b>	0,035	0,707
		Uzman öğretmen	0,113	0,184	1,000	-0,458	0,684
		Müdür Başyardımcısı	-0,026	0,333	1,000	-1,062	1,009
		Vekil Müdür Yard.	-0,057	0,253	1,000	-0,842	0,729
		Okul müdürü	-0,109	0,333	1,000	-1,144	0,927
		Müdür Yardımcısı	-0,178	0,380	1,000	-1,360	1,004
	Aday Öğretmen	Ücretli Öğretmen	0,117	0,205	1,000	-0,521	0,755
		Sözleşmeli Öğretmen	0,046	0,212	1,000	-0,614	0,706
		Öğretmen	0,417	0,192	0,424	-0,180	1,014
		Uzman öğretmen	0,159	0,243	0,999	-0,595	0,914
		Müdür Başyardımcısı	0,020	0,369	1,000	-1,127	1,167
		Vekil Müdür Yard.	-0,011	0,298	1,000	-0,938	0,917
		Okul müdürü	-0,063	0,369	1,000	-1,210	1,084
		Müdür Yardımcısı	-0,132	0,412	1,000	-1,413	1,149
	Öğretmen	Ücretli Öğretmen	-0,300	0,093	<b>0,037</b>	-0,591	-0,009
		Sözleşmeli Öğretmen	-0,371	0,108	<b>0,018</b>	-0,707	-0,035
		Aday Öğretmen	-0,417	0,192	0,424	-1,014	0,180
		Uzman öğretmen	-0,258	0,160	0,795	-0,754	0,238
		Müdür Başyardımcısı	-0,397	0,320	0,947	-1,394	0,599
		Vekil Müdür Yard.	-0,428	0,236	0,672	-1,161	0,305
		Okul müdürü	-0,480	0,320	0,856	-1,476	0,517
		Müdür Yardımcısı	-0,549	0,369	0,861	-1,697	0,599

Uzman öğretmen	Ücretli Öğretmen	-0,042	0,175	1,000	-0,588	0,503	
	Sözleşmeli Öğretmen	-0,113	0,184	1,000	-0,684	0,458	
	Aday Öğretmen	-0,159	0,243	0,999	-0,914	0,595	
	Öğretmen	0,258	0,160	0,795	-0,238	0,754	
	Müdür Başyardımcısı	-0,139	0,353	1,000	-1,238	0,959	
	Vekil Müdür Yard.	-0,170	0,278	1,000	-1,036	0,696	
	Okul müdürü	-0,222	0,353	0,999	-1,320	0,876	
	Müdür Yardımcısı	-0,291	0,398	0,998	-1,528	0,946	
Müdür Başyardımcısı	Ücretli Öğretmen	0,097	0,328	1,000	-0,924	1,119	
	Sözleşmeli Öğretmen	0,026	0,333	1,000	-1,009	1,062	
	Aday Öğretmen	-0,020	0,369	1,000	-1,167	1,127	
	Öğretmen	0,397	0,320	0,947	-0,599	1,394	
	Uzman öğretmen	0,139	0,353	1,000	-0,959	1,238	
	Vekil Müdür Yard.	-0,030	0,393	1,000	-1,254	1,193	
	Okul müdürü	-0,083	0,449	1,000	-1,480	1,315	
	Müdür Yardımcısı	-0,152	0,485	1,000	-1,661	1,358	
Vekil Müdür Yard.	Ücretli Öğretmen	0,128	0,247	1,000	-0,639	0,895	
	Sözleşmeli Öğretmen	0,057	0,253	1,000	-0,729	0,842	
	Aday Öğretmen	0,011	0,298	1,000	-0,917	0,938	
	Öğretmen	0,428	0,236	0,672	-0,305	1,161	
	Uzman öğretmen	0,170	0,278	1,000	-0,696	1,036	
	Müdür Başyardımcısı	0,030	0,393	1,000	-1,193	1,254	
	Okul müdürü	-0,052	0,393	1,000	-1,276	1,171	
	Müdür Yardımcısı	-0,121	0,434	1,000	-1,471	1,229	
Okul müdürü	Ücretli Öğretmen	0,180	0,328	1,000	-0,842	1,202	
	Sözleşmeli Öğretmen	0,109	0,333	1,000	-0,927	1,144	
	Aday Öğretmen	0,063	0,369	1,000	-1,084	1,210	
	Öğretmen	0,480	0,320	0,856	-0,517	1,476	
	Uzman öğretmen	0,222	0,353	0,999	-0,876	1,320	
	Müdür Başyardımcısı	0,083	0,449	1,000	-1,315	1,480	
	Vekil Müdür Yard.	0,052	0,393	1,000	-1,171	1,276	
	Müdür Yardımcısı	-0,069	0,485	1,000	-1,578	1,440	
Müdür Yardımcısı	Ücretli Öğretmen	0,249	0,376	0,999	-0,921	1,419	
	Sözleşmeli Öğretmen	0,178	0,380	1,000	-1,004	1,360	
	Aday Öğretmen	0,132	0,412	1,000	-1,149	1,413	
	Öğretmen	0,549	0,369	0,861	-0,599	1,697	
	Uzman öğretmen	0,291	0,398	0,998	-0,946	1,528	
	Müdür Başyardımcısı	0,152	0,485	1,000	-1,358	1,661	
	Vekil Müdür Yard.	0,121	0,434	1,000	-1,229	1,471	
	Okul müdürü	0,069	0,485	1,000	-1,440	1,578	
Kariyer Geliştirme Ölçeği	Ücretli Öğretmen	Sözleşmeli Öğretmen	0,045	0,096	1,000	-0,253	0,343
		Aday Öğretmen	0,020	0,151	1,000	-0,450	0,490
		Öğretmen	0,283	0,068	<b>0,001</b>	0,070	0,496
		Uzman öğretmen	0,102	0,129	0,997	-0,299	0,504
		Müdür Başyardımcısı	-0,117	0,242	1,000	-0,870	0,636
		Vekil Müdür Yard.	0,149	0,182	0,996	-0,416	0,714
		Okul müdürü	-0,063	0,242	1,000	-0,816	0,690
		Müdür Yardımcısı	-0,276	0,277	0,986	-1,139	0,586
	Sözleşmeli Öğretmen	Ücretli Öğretmen	-0,045	0,096	1,000	-0,343	0,253

	Aday Öğretmen	-0,025	0,157	1,000	-0,512	0,462
	Öğretmen	0,238	0,080	0,071	-0,010	0,486
	Uzman öğretmen	0,058	0,135	1,000	-0,364	0,479
	Müdür Başyardımcısı	-0,161	0,246	0,999	-0,925	0,602
	Vekil Müdür Yard.	0,104	0,186	1,000	-0,475	0,684
	Okul müdürü	-0,108	0,246	1,000	-0,871	0,656
	Müdür Yardımcısı	-0,321	0,280	0,967	-1,193	0,551
Aday Öğretmen	Ücretli Öğretmen	-0,020	0,151	1,000	-0,490	0,450
	Sözleşmeli Öğretmen	0,025	0,157	1,000	-0,462	0,512
	Öğretmen	0,263	0,141	0,644	-0,178	0,703
	Uzman öğretmen	0,082	0,179	1,000	-0,474	0,639
	Müdür Başyardımcısı	-0,137	0,272	1,000	-0,983	0,709
	Vekil Müdür Yard.	0,129	0,220	1,000	-0,555	0,813
	Okul müdürü	-0,083	0,272	1,000	-0,929	0,763
	Müdür Yardımcısı	-0,296	0,304	0,988	-1,241	0,648
Öğretmen	Ücretli Öğretmen	-0,283	0,068	<b>0,001</b>	-0,496	-0,070
	Sözleşmeli Öğretmen	-0,238	0,080	0,071	-0,486	0,010
	Aday Öğretmen	-0,263	0,141	0,644	-0,703	0,178
	Uzman öğretmen	-0,180	0,118	0,840	-0,546	0,186
	Müdür Başyardımcısı	-0,399	0,236	0,752	-1,134	0,335
	Vekil Müdür Yard.	-0,134	0,174	0,998	-0,674	0,407
	Okul müdürü	-0,346	0,236	0,872	-1,080	0,389
	Müdür Yardımcısı	-0,559	0,272	0,506	-1,406	0,288
Uzman öğretmen	Ücretli Öğretmen	-0,102	0,129	0,997	-0,504	0,299
	Sözleşmeli Öğretmen	-0,058	0,135	1,000	-0,479	0,364
	Aday Öğretmen	-0,082	0,179	1,000	-0,639	0,474
	Öğretmen	0,180	0,118	0,840	-0,186	0,546
	Müdür Başyardımcısı	-0,219	0,260	0,996	-1,029	0,591
	Vekil Müdür Yard.	0,047	0,205	1,000	-0,592	0,686
	Okul müdürü	-0,165	0,260	0,999	-0,975	0,645
	Müdür Yardımcısı	-0,379	0,293	0,934	-1,291	0,534
Müdür Başyardımcısı	Ücretli Öğretmen	0,117	0,242	1,000	-0,636	0,870
	Sözleşmeli Öğretmen	0,161	0,246	0,999	-0,602	0,925
	Aday Öğretmen	0,137	0,272	1,000	-0,709	0,983
	Öğretmen	0,399	0,236	0,752	-0,335	1,134
	Uzman öğretmen	0,219	0,260	0,996	-0,591	1,029
	Vekil Müdür Yard.	0,266	0,290	0,992	-0,637	1,168
	Okul müdürü	0,054	0,331	1,000	-0,977	1,084
	Müdür Yardımcısı	-0,160	0,358	1,000	-1,273	0,953
Vekil Müdür Yard.	Ücretli Öğretmen	-0,149	0,182	0,996	-0,714	0,416
	Sözleşmeli Öğretmen	-0,104	0,186	1,000	-0,684	0,475
	Aday Öğretmen	-0,129	0,220	1,000	-0,813	0,555
	Öğretmen	0,134	0,174	0,998	-0,407	0,674
	Uzman öğretmen	-0,047	0,205	1,000	-0,686	0,592
	Müdür Başyardımcısı	-0,266	0,290	0,992	-1,168	0,637
	Okul müdürü	-0,212	0,290	0,998	-1,114	0,690
	Müdür Yardımcısı	-0,425	0,320	0,923	-1,421	0,570
Okul müdürü	Ücretli Öğretmen	0,063	0,242	1,000	-0,690	0,816
	Sözleşmeli Öğretmen	0,108	0,246	1,000	-0,656	0,871
	Aday Öğretmen	0,083	0,272	1,000	-0,763	0,929
	Öğretmen	0,346	0,236	0,872	-0,389	1,080

	Uzman öğretmen	0,165	0,260	0,999	-0,645	0,975	
	Müdür Başyardımcısı	-0,054	0,331	1,000	-1,084	0,977	
	Vekil Müdür Yard.	0,212	0,290	0,998	-0,690	1,114	
	Müdür Yardımcısı	-0,213	0,358	1,000	-1,326	0,900	
Müdür Yardımcısı	Ücretli Öğretmen	0,276	0,277	0,986	-0,586	1,139	
	Sözleşmeli Öğretmen	0,321	0,280	0,967	-0,551	1,193	
	Aday Öğretmen	0,296	0,304	0,988	-0,648	1,241	
	Öğretmen	0,559	0,272	0,506	-0,288	1,406	
	Uzman öğretmen	0,379	0,293	0,934	-0,534	1,291	
	Müdür Başyardımcısı	0,160	0,358	1,000	-0,953	1,273	
	Vekil Müdür Yard.	0,425	0,320	0,923	-0,570	1,421	
	Okul müdürü	0,213	0,358	1,000	-0,900	1,326	
Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği	Ücretli Öğretmen	Sözleşmeli Öğretmen	0,014	0,113	1,000	-0,336	0,364
		Aday Öğretmen	-0,011	0,177	1,000	-0,563	0,541
		Öğretmen	0,387	0,081	<b>0,000</b>	0,136	0,638
		Uzman öğretmen	0,343	0,152	0,368	-0,129	0,814
		Müdür Başyardımcısı	0,342	0,284	0,956	-0,542	1,226
		Vekil Müdür Yard.	0,259	0,213	0,953	-0,405	0,923
		Okul müdürü	0,127	0,284	1,000	-0,757	1,011
		Müdür Yardımcısı	0,389	0,325	0,958	-0,624	1,401
	Sözleşmeli Öğretmen	Ücretli Öğretmen	-0,014	0,113	1,000	-0,364	0,336
		Aday Öğretmen	-0,026	0,184	1,000	-0,597	0,546
		Öğretmen	0,372	0,094	<b>0,002</b>	0,082	0,663
		Uzman öğretmen	0,328	0,159	0,497	-0,166	0,823
		Müdür Başyardımcısı	0,327	0,288	0,969	-0,569	1,224
		Vekil Müdür Yard.	0,245	0,219	0,971	-0,435	0,925
		Okul müdürü	0,112	0,288	1,000	-0,784	1,009
		Müdür Yardımcısı	0,374	0,329	0,968	-0,649	1,398
	Aday Öğretmen	Ücretli Öğretmen	0,011	0,177	1,000	-0,541	0,563
		Sözleşmeli Öğretmen	0,026	0,184	1,000	-0,546	0,597
		Öğretmen	0,398	0,166	0,286	-0,118	0,915
		Uzman öğretmen	0,354	0,210	0,755	-0,299	1,007
		Müdür Başyardımcısı	0,353	0,319	0,973	-0,640	1,346
		Vekil Müdür Yard.	0,270	0,258	0,981	-0,532	1,073
		Okul müdürü	0,138	0,319	1,000	-0,855	1,131
		Müdür Yardımcısı	0,400	0,356	0,971	-0,709	1,509
	Öğretmen	Ücretli Öğretmen	-0,387	0,081	<b>0,000</b>	-0,638	-0,136
		Sözleşmeli Öğretmen	-0,372	0,094	<b>0,002</b>	-0,663	-0,082
		Aday Öğretmen	-0,398	0,166	0,286	-0,915	0,118
		Uzman öğretmen	-0,044	0,138	1,000	-0,474	0,385
		Müdür Başyardımcısı	-0,045	0,277	1,000	-0,908	0,817
		Vekil Müdür Yard.	-0,128	0,204	0,999	-0,762	0,507
		Okul müdürü	-0,260	0,277	0,991	-1,123	0,602
		Müdür Yardımcısı	0,002	0,319	1,000	-0,992	0,996
	Uzman öğretmen	Ücretli Öğretmen	-0,343	0,152	0,368	-0,814	0,129
		Sözleşmeli Öğretmen	-0,328	0,159	0,497	-0,823	0,166
		Aday Öğretmen	-0,354	0,210	0,755	-1,007	0,299
		Öğretmen	0,044	0,138	1,000	-0,385	0,474



	Müdür Başyardımcısı	-0,001	0,305	1,000	-0,951	0,949
	Vekil Müdür Yard.	-0,084	0,241	1,000	-0,833	0,666
	Okul müdürü	-0,216	0,305	0,999	-1,166	0,734
	Müdür Yardımcısı	0,046	0,344	1,000	-1,025	1,117
Müdür Başyardımcısı	Ücretli Öğretmen	-0,342	0,284	0,956	-1,226	0,542
	Sözleşmeli Öğretmen	-0,327	0,288	0,969	-1,224	0,569
	Aday Öğretmen	-0,353	0,319	0,973	-1,346	0,640
	Öğretmen	0,045	0,277	1,000	-0,817	0,908
	Uzman öğretmen	0,001	0,305	1,000	-0,949	0,951
	Vekil Müdür Yard.	-0,083	0,340	1,000	-1,141	0,976
	Okul müdürü	-0,215	0,389	1,000	-1,424	0,994
	Müdür Yardımcısı	0,047	0,420	1,000	-1,259	1,353
Vekil Müdür Yard.	Ücretli Öğretmen	-0,259	0,213	0,953	-0,923	0,405
	Sözleşmeli Öğretmen	-0,245	0,219	0,971	-0,925	0,435
	Aday Öğretmen	-0,270	0,258	0,981	-1,073	0,532
	Öğretmen	0,128	0,204	0,999	-0,507	0,762
	Uzman öğretmen	0,084	0,241	1,000	-0,666	0,833
	Müdür Başyardımcısı	0,083	0,340	1,000	-0,976	1,141
	Okul müdürü	-0,132	0,340	1,000	-1,191	0,926
	Müdür Yardımcısı	0,130	0,376	1,000	-1,039	1,298
Okul müdürü	Ücretli Öğretmen	-0,127	0,284	1,000	-1,011	0,757
	Sözleşmeli Öğretmen	-0,112	0,288	1,000	-1,009	0,784
	Aday Öğretmen	-0,138	0,319	1,000	-1,131	0,855
	Öğretmen	0,260	0,277	0,991	-0,602	1,123
	Uzman öğretmen	0,216	0,305	0,999	-0,734	1,166
	Müdür Başyardımcısı	0,215	0,389	1,000	-0,994	1,424
	Vekil Müdür Yard.	0,132	0,340	1,000	-0,926	1,191
	Müdür Yardımcısı	0,262	0,420	0,999	-1,044	1,568
Müdür Yardımcısı	Ücretli Öğretmen	-0,389	0,325	0,958	-1,401	0,624
	Sözleşmeli Öğretmen	-0,374	0,329	0,968	-1,398	0,649
	Aday Öğretmen	-0,400	0,356	0,971	-1,509	0,709
	Öğretmen	-0,002	0,319	1,000	-0,996	0,992
	Uzman öğretmen	-0,046	0,344	1,000	-1,117	1,025
	Müdür Başyardımcısı	-0,047	0,420	1,000	-1,353	1,259
	Vekil Müdür Yard.	-0,130	0,376	1,000	-1,298	1,039
	Okul müdürü	-0,262	0,420	0,999	-1,568	1,044

**EK 4: Tukey Tablosu**

Bağımlı Değişken	(I) Bulduğunuz mevkideki çalışma süreniz?	(J) Bulduğunuz mevkideki çalışma süreniz?	Ortalama Fark	SH	p	95% Güven aralığı	
						Alt Limit	Üst Limit
Motivasyon Ölçeği	3 yıldan az	4-7 yıl	0,043	0,047	0,797	-0,078	0,164
		8-12 yıl	0,069	0,054	0,575	-0,069	0,207
		12 ve üzeri	0,230	0,070	<b>0,006</b>	0,050	0,410
	4-7 yıl	3 yıldan az	-0,043	0,047	0,797	-0,164	0,078
		8-12 yıl	0,026	0,058	0,970	-0,122	0,174
		12 ve üzeri	0,187	0,073	0,052	-0,001	0,375
	8-12 yıl	3 yıldan az	-0,069	0,054	0,575	-0,207	0,069
		4-7 yıl	-0,026	0,058	0,970	-0,174	0,122
		12 ve üzeri	0,161	0,077	0,160	-0,038	0,361
		12 ve üzeri	-0,230	0,070	<b>0,006</b>	-0,410	-0,050
Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği	3 yıldan az	4-7 yıl	0,283	0,079	<b>0,002</b>	0,080	0,486
		8-12 yıl	0,342	0,090	<b>0,001</b>	0,110	0,573
		12 ve üzeri	0,083	0,117	0,894	-0,219	0,384
	4-7 yıl	3 yıldan az	-0,283	0,079	<b>0,002</b>	-0,486	-0,080
		8-12 yıl	0,059	0,096	0,928	-0,189	0,307
		12 ve üzeri	-0,200	0,122	0,359	-0,515	0,115
	8-12 yıl	3 yıldan az	-0,342	0,090	<b>0,001</b>	-0,573	-0,110
		4-7 yıl	-0,059	0,096	0,928	-0,307	0,189
		12 ve üzeri	-0,259	0,130	0,190	-0,593	0,075
		12 ve üzeri	-0,083	0,117	0,894	-0,384	0,219
Kariyer Geliştirme Ölçeği	3 yıldan az	4-7 yıl	0,218	0,058	<b>0,001</b>	0,068	0,367
		8-12 yıl	0,219	0,066	<b>0,006</b>	0,048	0,390
		12 ve üzeri	0,107	0,087	0,604	-0,116	0,330
	4-7 yıl	3 yıldan az	-0,218	0,058	<b>0,001</b>	-0,367	-0,068
		8-12 yıl	0,001	0,071	1,000	-0,182	0,185
		12 ve üzeri	-0,111	0,090	0,613	-0,343	0,122
	8-12 yıl	3 yıldan az	-0,219	0,066	<b>0,006</b>	-0,390	-0,048
		4-7 yıl	-0,001	0,071	1,000	-0,185	0,182
		12 ve üzeri	-0,112	0,096	0,649	-0,359	0,135
		12 ve üzeri	-0,107	0,087	0,604	-0,330	0,116
Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği	3 yıldan az	4-7 yıl	0,163	0,068	0,079	-0,012	0,337
		8-12 yıl	0,304	0,077	<b>0,001</b>	0,105	0,504
		12 ve üzeri	0,526	0,101	<b>0,000</b>	0,266	0,786
	4-7 yıl	3 yıldan az	-0,163	0,068	0,079	-0,337	0,012
		8-12 yıl	0,142	0,083	0,322	-0,072	0,356
		12 ve üzeri	0,363	0,105	<b>0,003</b>	0,092	0,635
	8-12 yıl	3 yıldan az	-0,304	0,077	<b>0,001</b>	-0,504	-0,105
		4-7 yıl	-0,142	0,083	0,322	-0,356	0,072
		12 ve üzeri	0,222	0,112	0,196	-0,066	0,510
		12 ve üzeri	-0,526	0,101	<b>0,000</b>	-0,786	-0,266
	4-7 yıl	-0,363	0,105	<b>0,003</b>	-0,635	-0,092	
	8-12 yıl	-0,222	0,112	0,196	-0,510	0,066	

**EK 5: Tukey Tablosu**

Bağımlı Değişken	(I) Öğretmenlik Mesleğini tercih nedeniniz?	(J) Öğretmenlik Mesleğini tercih nedeniniz?	Ortalama Fark	SH	p	95% Güven aralığı	
						Alt Limit	Üst Limit
Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği	İdealimdi	Tesadüfen	0,239	0,071	<b>0,004</b>	0,056	0,421
		Çevremin İsteğiyle	0,234	0,093	0,059	-0,006	0,473
		Diğer	0,053	0,056	0,783	-0,092	0,197
	Tesadüfen	İdealimdi	-0,239	0,071	<b>0,004</b>	-0,421	-0,056
		Çevremin İsteğiyle	-0,005	0,108	1,000	-0,283	0,273
		Diğer	-0,186	0,078	0,082	-0,388	0,015
	Çevremin İsteğiyle	İdealimdi	-0,234	0,093	0,059	-0,473	0,006
		Tesadüfen	0,005	0,108	1,000	-0,273	0,283
		Diğer	-0,181	0,099	0,258	-0,436	0,073
		Diğer	İdealimdi	-0,053	0,056	0,783	-0,197
Motivasyon Ölçeği	İdealimdi	Tesadüfen	0,220	0,058	<b>0,001</b>	0,071	0,369
		Çevremin İsteğiyle	0,303	0,076	<b>0,000</b>	0,107	0,499
		Diğer	0,254	0,046	<b>0,000</b>	0,136	0,372
	Tesadüfen	İdealimdi	-0,220	0,058	<b>0,001</b>	-0,369	-0,071
		Çevremin İsteğiyle	0,083	0,088	0,783	-0,144	0,310
		Diğer	0,034	0,064	0,951	-0,131	0,199
	Çevremin İsteğiyle	İdealimdi	-0,303	0,076	<b>0,000</b>	-0,499	-0,107
		Tesadüfen	-0,083	0,088	0,783	-0,310	0,144
		Diğer	-0,049	0,081	0,931	-0,257	0,159
		Diğer	İdealimdi	-0,254	0,046	<b>0,000</b>	-0,372
Bireysel Kariyer Geliştirme Ölçeği	İdealimdi	Tesadüfen	0,332	0,082	<b>0,000</b>	0,122	0,542
		Çevremin İsteğiyle	0,230	0,107	0,141	-0,046	0,506
		Diğer	0,204	0,065	<b>0,009</b>	0,038	0,370
	Tesadüfen	İdealimdi	-0,332	0,082	<b>0,000</b>	-0,542	-0,122
		Çevremin İsteğiyle	-0,102	0,125	0,845	-0,423	0,219
		Diğer	-0,128	0,090	0,490	-0,361	0,105
	Çevremin İsteğiyle	İdealimdi	-0,230	0,107	0,141	-0,506	0,046
		Tesadüfen	0,102	0,125	0,845	-0,219	0,423
		Diğer	-0,026	0,114	0,996	-0,320	0,268
		Diğer	İdealimdi	-0,204	0,065	<b>0,009</b>	-0,370
Örgütsel Kariyer Geliştirme Ölçeği	İdealimdi	Tesadüfen	0,318	0,099	<b>0,008</b>	0,062	0,574
		Çevremin İsteğiyle	0,248	0,131	0,231	-0,089	0,584
		Diğer	0,243	0,079	<b>0,011</b>	0,041	0,446
	Tesadüfen	İdealimdi	-0,318	0,099	<b>0,008</b>	-0,574	-0,062
		Çevremin İsteğiyle	-0,071	0,152	0,966	-0,461	0,320
		Diğer	-0,075	0,110	0,904	-0,358	0,208
	Çevremin İsteğiyle	İdealimdi	-0,248	0,131	0,231	-0,584	0,089
		Tesadüfen	0,071	0,152	0,966	-0,320	0,461
		Diğer	-0,004	0,139	1,000	-0,362	0,353
		Diğer	İdealimdi	-0,243	0,079	<b>0,011</b>	-0,446
Kariyer Geliştirme Ölçeği	İdealimdi	Tesadüfen	0,332	0,073	<b>0,000</b>	0,145	0,520
		Çevremin İsteğiyle	0,239	0,096	0,060	-0,007	0,486

		Diğer	0,224	0,058	<b>0,001</b>	0,076	0,372
	Tesadüfen	İdealimdi	-0,332	0,073	<b>0,000</b>	-0,520	-0,145
		Çevremin İsteğiyle	-0,093	0,111	0,838	-0,378	0,193
		Diğer	-0,108	0,081	0,538	-0,315	0,100
	Çevremin İsteğiyle	İdealimdi	-0,239	0,096	0,060	-0,486	0,007
		Tesadüfen	0,093	0,111	0,838	-0,193	0,378
		Diğer	-0,015	0,102	0,999	-0,277	0,247
	Diğer	İdealimdi	-0,224	0,058	<b>0,001</b>	-0,372	-0,076
		Tesadüfen	0,108	0,081	0,538	-0,100	0,315
		Çevremin İsteğiyle	0,015	0,102	0,999	-0,247	0,277
Kariyer Yönetiminin Algılanması Ölçeği	İdealimdi	Tesadüfen	0,241	0,087	<b>0,028</b>	0,018	0,464
		Çevremin İsteğiyle	0,305	0,114	<b>0,037</b>	0,012	0,598
		Diğer	0,195	0,069	<b>0,024</b>	0,019	0,371
	Tesadüfen	İdealimdi	-0,241	0,087	<b>0,028</b>	-0,464	-0,018
		Çevremin İsteğiyle	0,064	0,132	0,962	-0,276	0,404
		Diğer	-0,046	0,096	0,964	-0,293	0,201
	Çevremin İsteğiyle	İdealimdi	-0,305	0,114	<b>0,037</b>	-0,598	-0,012
		Tesadüfen	-0,064	0,132	0,962	-0,404	0,276
		Diğer	-0,110	0,121	0,798	-0,422	0,201
	Diğer	İdealimdi	-0,195	0,069	<b>0,024</b>	-0,371	-0,019
		Tesadüfen	0,046	0,096	0,964	-0,201	0,293
			Çevremin İsteğiyle	0,110	0,121	0,798	-0,201

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ **691/19763**  
Konu : Anket(**Metin DELİPOYRAZ**)

4/03/2008

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a)Beykent Üniversitesi'nin 13/02/2008 tarih 347/752 sayılı yazısı.  
b)Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.  
c)Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.  
d)Milli Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 28/02/2008 tarihli tutanağı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi **Metin DELİPOYRAZ'IN** İlimiz Esenler ilçesindeki ekte adları verilen okullarda uygulanmak üzere "**Kariyer Motivasyon İlişkisi**" konulu anket çalışmalarını yapma istekleri hakkındaki İlgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi **Metin DELİPOYRAZ'IN** İlimiz Esenler ilçesindeki ekte adları verilen okullarda uygulanmak üzere "**Kariyer Motivasyon İlişkisi**" konulu anket çalışmalarını yapması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, İlgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

M.ATA ÖZER  
Milli Eğitim Müdürü

EKLER :

Ek-1. İlgi (a) yazı ve ekleri

OLUR  
04/03/2008

Hikmet DİNC  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ **700/20654**  
Konu: Anket(**Metin DELİPOYRAZ**)

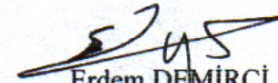
5 Mart 2008

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

- İlgi : a) Valilik Makamının 04/03/2008 tarih ve 18.580/691/19763 sayılı Oluru.  
b) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi  
c) 13/02/2008 tarih 347/752 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi **Metin DELİPOYRAZ**'İN İlimiz Esenler ilçesindeki ekte adları verilen okullarda uygulanmak üzere "**Kariyer Motivasyon İlişkisi**" konulu anket çalışmalarını yapma istekleri İlgi (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin İlgi(a) Valilik Oluru doğrultusunda, gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

  
Erdem DEMİRCİ  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

EKLER :

- Ek-1. İlgi(a)Valilik Oluru  
2. Ek: Anket Soruları.



**T.C. BEYKENT ÜNİVERSİTESİ**  
PERSONEL DAİRE BAŞKANLIĞI

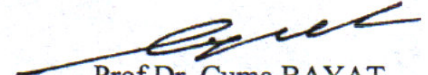
Sayı : B.30.2.BEY.0.00.00.01- 200.1/347-732  
Konu : Anket Hk.

**Beykent-İSTANBUL**  
13.02.2008

**İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE**  
İSTANBUL

Üniversitemiz, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetim Bilim Dalı yüksek lisans programına kayıtlı öğrencisi Metin DELİPOYRAZ'ın tezi için hazırladığı anket çalışması hakkında adı geçen enstitüden alınan 08.02.2008 tarih ve 200.1/90 sayılı yazı ve ekinin fotokopileri ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve söz konusu anketin Esenler İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ekli listede belirtilen ilköğretim okullarında yapabilmesini teminen yardımlarınızı saygılarımla rica ederim.

  
Prof.Dr. Cuma BAYAT  
Rektör

**EK:**

- Anketin Uygulanacağı Okulların Listesi(1 sayfa)
- Sosyal Bilimler Enstitüsünün Yazısı(10 Sayfa)

0007 REKİM G 18961

**Şişli Ayazağa Kampüsü**  
Şişli Ayazağa Mahallesi Hadım Kuru  
Yolu Mevkii, 34396 Şişli, İstanbul  
Tel : (0212) 289 64 86-87-88  
Faks: (0212) 289 64 90

info@beykent.edu.tr www.beykent.edu.tr

**Büyükçekmece Beylikdüzü Kampüsü**  
Beylikdüzü, Gürpınar E-5 Yol Ayrımı,  
Beykent 34500 Büyükçekmece, İstanbul  
Tel : (0212) 872 64 32  
Faks: (0212) 872 24 89, 872 11 09

**Taksim Kampüsü**  
Sıraselviler Cad. No:111,  
Taksim 34437 Beyoğlu, İstanbul  
Tel : (0212) 243 02 78-79-77  
Faks: (0212) 243 02 78



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

Sayı : B.30.2.BEY.0.E1.00-01-020-200.1/30  
Konu : Anket Hk.

08.02.2008

**REKTÖRLÜK MAKAMINA,**

Enstitümüz İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı öğrencisi Metin Delipoyraz'ın danışmanı tarafından onaylı dilekçesi ve anket örneği ekte sunulmuştur. "Kariyer Motivasyon İlişkisi" konulu tezine anket çalışması yapabilmesi için İstanbul İli Esenler İlçesinde ekte listede belirtilen okullarda uygulamak üzere müsaade istemektedir.

Bilgilerinizi ve izinlerinizi saygılarımla arz ederim.

  
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN  
Müdür

Ek: 1- Danışmanının uygundur imzalı öğrenci dilekçesi ve ekler (9 sayfa)

**Şişli Ayazağa Kampüsü**  
Şişli Ayazağa Mahallesi Hadım Kuru  
Yolu Mevkii, 34396 Şişli, İstanbul  
Tel : (0212) 289 64 86-87-88  
Faks: (0212) 289 64 90

**Büyükkçekmece Beylikdüzü Kampüsü**  
Beylikdüzü, Gürpınar E-5 Yol Ayrımı,  
Beykent 34500 Büyükkçekmece, İstanbul  
Tel : (0212) 872 64 32  
Faks: (0212) 872 24 89, 872 11 09

**Taksim Kampüsü**  
Sıraselviler Cad. No:111,  
Taksim 34437 Beyoğlu, İstanbul  
Tel : (0212) 243 02 71-73-77  
Faks: (0212) 243 02 78





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


Sayı : B.30.2.BEY.0.E1.00-01-020-200.1/30  
Konu : Anket Hk.

08.02.2008

**REKTÖRLÜK MAKAMINA,**

Enstitümüz İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı öğrencisi Metin Delipoyraz'ın danışmanı tarafından onaylı dilekçesi ve anket örneği ekte sunulmuştur. "Kariyer Motivasyon İlişkisi" konulu tezine anket çalışması yapabilməsi için İstanbul İli Esenler İlçesinde ekteki listede belirtilen okullarda uygulamak üzere müsaade istemektedir.

Bilgilerinizi ve izinlerinizi saygılarımla arz ederim.

  
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGIN  
Müdür

Ek: 1- Danışmanının uygundur imzalı öğrenci dilekçesi ve ekler (9 sayfa)

Şişli Ayazağa Kampüsü  
Şişli Ayazağa Mahallesi Hadım Kuru  
Yolu Mevkii, 34396 Şişli, İstanbul  
Tel : (0212) 289 64 86-87-88  
Faks: (0212) 289 64 90

Büyükcemece Beylikdüzü Kampüsü  
Beylikdüzü, Gürpınar E-5 Yolu Ayran,  
Beykent 34500 Büyükcemece, İstanbul  
Tel : (0212) 872 64 32  
Faks: (0212) 872 24 89, 872 11 09

Taksim Kampüsü  
Sıraseliler Cad. No:111,  
Taksim 34437 Beyoğlu, İstanbul  
Tel : (0212) 243 02 71-73-77  
Faks: (0212) 243 02 78

Info@beykent.edu.tr www.beykent.edu.tr

## ARAŞTIRMAYA KATILAN OKULLARIN LİSTESİ

1. 50. Yıl Karabayır İlköğretim Okulu
2. A.İsmet PaŐa İlköğretim Okulu
3. Aksoy İlköğretim Okulu
4. Atatürk İlköğretim Okulu
5. AtıŐalanı İlköğretim Okulu
6. Birlik İlköğretim Okulu
7. Cumhuriyet İlköğretim Okulu
8. Dr. İlhami Faydagör İlköğretim Okulu
9. Engin Can Güre İlköğretim Okulu
- 10.Esenler İlköğretim Okulu
- 11.Fatih İlköğretim Okulu
- 12.Fidan Demircioğlu İlköğretim Okulu
- 13.Hasip Dinçsoy İlköğretim Okulu
- 14.Kazım Karabekir İlköğretim Okulu
- 15.MareŐal Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu
- 16.Menderes İlköğretim Okulu
- 17.Neyyir Turan İlköğretim Okulu
- 18.Ressam Őevket Dağ İlköğretim Okulu
- 19.Tacirler İlköğretim Okulu
- 20.Yunus Emre İlköğretim Okulu
- 21.Türk İsveç KardeŐlik İlköğretim Okulu
- 22.Çetinkaya İlköğretim Okulu
- 23.125. Yıl İlköğretim Okulu
- 24.Öz De Bir İlköğretim Okulu

Sayın meslektaşım;

Aşağıdaki anket formu ile Milli Eğitim Bakanlığı kariyer yönetimi ile kariyer yönetiminin motivasyon üzerindeki etkisini öğrenmeye çalışacağım. Bu konuda sağlıklı bilgilere ulaşp, doğru öneriler belirleyebilmek sizin vereceğiniz cevapların samimiyetine bağlıdır. Dolayısı ile vereceğiniz cevaplar son derece önemlidir. **Elinizdeki anket yalnızca bilimsel bir çalışma için kullanılacak, elde edilen bulgular hiçbir şekilde hiçbir kurum ya da kişiye verilmeyecektir.** Bu nedenle, görüşlerinizi ne kadar samimi olarak belirtirseniz araştırmacının amacına ulaşma düzeyinin de o kadar yükselmesine katkıda bulunmuş olacaksınız. Lütfen soruları dikkatle okuduktan sonra size en uygun gelen seçenikle ilgili parantezin içine ( X ) işareti koyunuz. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız ve her soru için tek bir seçeneği işaretleyiniz.

Yardım ve katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Metin DELİPOYRAZ  
Yüksek Lisans Öğrencisi ve Sınıf Öğretmeni

## 1.BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen bu bölümdeki soruları kendi durumunuza uygun olarak yanıtlayınız.

1. **Cinsiyetiniz** : ( ) Erkek ( ) Kadın
2. **Yaşınız** : ( )25 yaş ve altı ( )26 – 30 yaş ( )30 – 35 yaş ( )40 yaş ve üstü
3. **Mesleki Kıdeminiz** : ( )0–5 yıl ( )6–10 yıl ( )11–15 yıl ( )16–20 yıl ( )21 yıl ve üstü
4. **Yöneticilik Kıdeminiz**: ( )0–5 yıl ( )6–10 yıl ( )11–15 yıl ( )16–20 yıl ( )21yıl ve üstü
5. **Göreviniz**:  
( ) Ücretli Öğretmen ( ) Sözleşmeli Öğretmen ( ) Aday Öğretmen ( )  
)Öğretmen ( )Uzman öğretmen ( ) Başöğretmen  
( )Müdür Başyardımcısı ( ) Vekil Müdür Yard. ( ) Vekil Okul müdürü ( )Okul müdürü
6. **Bulduğunuz mevkideki çalışma süreniz?**  
( )3 yıldan az ( )4–7 yıl ( ) 8–12 yıl ( ) 12 ve üzeri
7. **medeni durumunuz**:  
( )Evli ( )Bekar ( )Boşanmış
8. **Öğrenim Durumunuz**:  
( )Lisans ( )Yüksek Lisans ( )Doktora ( )Diğer
9. **Öğretmenlik Mesleğini tercih nedeniniz?**  
( ) idealimdi ( ) Tesadüfen ( ) Çevremın İsteğiyle ( )diğer

## 2. BÖLÜM: KARIYER VE MOTİVASYON

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Kariyerimle ilgili bir planım var.					
2	Kariyerimle ilgili amaçlarımı biliyorum.					
3	Kendimi iyi tanıyor güçlü ve zayıf yanlarımı biliyorum					
4	Kariyer seçeneklerini belirleyebilmek için yeteneklerimi ilgi alanlarımı analiz edebilirim					
5	Beceri ve bilgi seviyemi geliştirmem gereken alanları belirlerim.					
6	Kariyerimi etkileyen ekonomik ve sosyal koşulları biliyorum.					
7	Kariyer alternatiflerinin farkında olmam, hedeflerimi belirlemede bana yardımcı olur.					
8	Kariyer hedeflerime ulaşırken karşılaştığım en büyük engeller kendim dışındaki engellerdir.					
9	İşimden çok memnunum severek yapıyorum					
10	Aldığım ücreti yeterli buluyorum.					
11	Görevimin en iyisini yapmak için emek harcarım.					
12	İşimi iyi yaparsam yükelebileceğime inanıyorum.					
13	Çalışanlar arası ilişkiler anlamlı ve destekleyicidir.					
14	Bu işte yaptığım birçok şey önemli ve anlamlıdır.					
15	Mesleğim bana gurur veriyor.					
16	Boş zamanlarımda yaptığım işe katkı sağlayacak faaliyetlerde bulunurum					
17	Mesleğimle ilgili yenilikleri takip ederim					
18	Emeğimin karşılığını aldığımı düşünüyorum.					
19	MEB okullarındansa imkân olsa özel okula geçerim.					
20	Kariyer hedeflerime ulaşmak için kendimi geliştirmeye önem veririm.					
21	Mesleğimle ilgili düzenli olarak kitap dergi ve gazete okurum.					
22	Mesleğimle ilgili kurslara katılmak bana mutluluk verir.					
23	Kariyer gelişimi benim için çok önemlidir.					
24	Öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselme sistemi(uzman öğrt.,baş öğrt.) mesleki gelişimimi olumlu etkilemiştir.					
25	Aldığım hizmet içi kursların mesleki gelişimime önemli katkısı oldu.					
26	Okulumuzda mesleki gelişim açısından yöneticiler veya tecrübeli öğretmenler tarafından rehberlik verilmektedir.					
27	MEB’de herkesin hak ettiği statüye ulaşabileceğine inanıyorum.					
28	MEB’de herkes yükselme şartlarını iyi bilmektedir.					
29	MEB’ yükselmek performansla bağlıdır; verimliliği yüksek olanlar başka şartlara bakılmaksızın yükelebilir.					
30	Çalıştığım kurumda kariyerim ve gelişimim konusunda bana yardımcı olabilecek kişiler var.					
31	Kendilerini mesleki açıdan geliştiren öğretmenler adaletli bir şekilde ödüllendirilmektedir					
32	Yükselmem önündeki en büyük engeller kendim dışındaki engellerdir.					
33	Kariyer basamaklarında yükselme sisteminin(uzman öğret, baş öğret.) doğru bir uygulama olduğuna inanıyorum.					

## ÖZGEÇMİŞ

15 Aralık 1973 tarihi, Kastamonu İli Bozkurt ilçesi Dursun Köyü doğumluyum. İlkokulu doğduğum köyde tamamladım. Ortaokul ve liseyi ise İstanbul'da tamamladım. Ardından Gazi Üniversitesi Yapı Eğitimi Bölümü'ne 1994 yılında kayıt olup, 1999 yılında aynı bölümden mezun oldum. Aynı yıl Ordu ili Akkuş ilçesi Damyeri- Derebağ İlköğretim Okulu'na sınıf öğretmeni olarak atandım. 2004 yılından beri öğretmenlik görevimi İstanbul'da sürdürmekteyim. 2006 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimime başladım.

Sınıf öğretmeni olarak başladığım memuriyet görevimde zaman zaman müdür yardımcılığı ve müdürlük görevleri de üstlendim. Şu anda İstanbul ili Esenler ilçesi Esenler İlköğretim Okulu'nda sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktayım.

Özel ilgi alanlarım; liderlik, Psikoloji, Sosyoloji, müzik ve tarihtir.

Yabancı dilim İngilizcedir.

**Metin DELİPOYRAZ**