



T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMASININ ÇALIŞAN
MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ:
OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Başak DEMİRALAY

BURSA 2021



T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMASININ ÇALIŞAN
MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ:
OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Başak DEMİRALAY

Danışman:

Doç. Dr. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN

BURSA 2021

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi Çalışması olarak sunduğum “Örgütsel Kariyer Planlamasının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntılarının kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Başak DEMİRALAY

Öğrenci No: 701713009

Anabilim/Anasanat Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Programı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Statüsü: Yüksek Lisans Doktora

: Sanatta Yeterlik



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tez Başlığı / Konusu: Örgütsel Kariyer Planlamasının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam X+113 sayfalık kısmına ilişkin, 26.10.2021 tarihinde şahsım tarafından (Turnitin) adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %5 'tir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Başak DEMİRALAY

Öğrenci No: 701713009

Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Programı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Statüsü: Y.Lisans X Doktora Sanatta Yeterlik

Danışman

(Adı, Soyad, Tarih)

Doç. Dr. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN

T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı'nda 701713009 numaralı Başak DEMİRALAY' ın hazırladığı "Örgütsel Kariyer Planlamasının Çalışan Motivasyon Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tezi ile ilgili tez savunma sınavı,/...../20..... günü-..... saatlerini arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının (başarılı/başarısız) olduğuna (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu
Başkanı)
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

...../...../20

T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı'nda 701713009 numaralı Başak DEMİRALAY' ın hazırladığı "Örgütsel Kariyer Planlamasının Çalışan Motivasyon Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tezi ile ilgili tez savunma sınavı,/...../20..... günü-..... saatlerini arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının (başarılı/başarısız) olduğuna (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

...../...../20

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Başak DEMİRALAY
Üniversite : Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitüsü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim/Anasanat Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Bilim/Sanat Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : X+113
Mezuniyet Tarihi :/...../20....
Tez Danışman(lar)ı : Doç. Dr. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN

ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMASININ ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Gerçekleştirilen bu çalışmada otomotiv sektöründe görev alan insan kaynakları bölümü çalışanlarıyla görüşmeler gerçekleştirilerek kariyer planlamasının çalışan motivasyonu üzerinde hangi etkileri bıraktığı konusunda inceleme yapılmıştır. İlk olarak literatür taraması yapılarak ilgili konu kapsamında birçok yazın incelenmiştir. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Günümüzde çalışanlar ve örgütler için kariyer planlaması faaliyetleri önemli bir yere sahiptir. Kariyer planlaması faaliyetlerinin bir örgütte yapılıp yapılmaması durumunda bu konunun çalışan motivasyonu üzerinde çeşitli etkileri bulunmaktadır. Kariyer planlaması yapılan örgütlerde çalışan motivasyonunun olumlu yönde etkilendiği, kariyer planlaması yapılmayan örgütlerde ise çalışan motivasyonunun olumsuz yönde etkilendiği görülmüştür. Ayrıca ilgili konunun örgütler ve yöneticiler açısından da dolaylı yünden etkileri bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kariyer, kariyer yolu, bireysel kariyer planlaması, örgütsel kariyer planlaması, motivasyon, motivasyon araçları.

ABSTRACT

Name and Surname	: Başak DEMİRALAY
University	: Bursa Uludag University
Institution	: Social Science Institution
Field	:
Branch	:
Degree Awarded	: Master
Page Number	: X+113
Degree Date	:/...../20....
Supervisor/s	: Doç. Dr. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN

EXAMINING the EFFECT of ORGANIZATIONAL CAREER PLANNING on EMPLOYEE MOTIVATION: A RESEARCH about AUTOMOTIVE

In this study, interviews were conducted with the employees of the human resources department working in the automotive sector and an examination was made on the effects of career planning on employee motivation. First of all, a literature review was made and many literatures were examined within the scope of the relevant subject. Semi-structured interview method was used in the research. Career planning activities have an important place for employees and organizations in today's. Whether career planning activities are carried out in an organization or not, this issue has various effects on employee motivation. It has been observed that employee motivation is positively affected in organizations with career planning, while employee motivation is negatively affected in organizations without career planning. In addition, the related issue has indirect effects on organizations and managers.

Key Words: Career, career path, individual career planning, organizational career planning, motivation, motivation tools.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde değerli bilgi ve tecrübelerini her daim benimle paylaşan, anlayışlı yaklaşımı, çalışmama yardımcı olmaya çalışma isteği ve içtenliğiyle her zaman desteğini esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN' a teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans öğrenim süresince birçok konuda destek olan müdürüm Nevzat YILMAZ ve çalışma arkadaşlarıma da teşekkürü borç bilirim. Yüksek lisans öğrenimine başlamadan önce beni yüksek lisans yapmaya teşvik eden ve sonraki süreçlerde de her koşulda yanımda olan eşim Ahmet DEMİRALAY' a da teşekkür ederim.

Başak DEMİRALAY
Bursa, 2021

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
1.1. Kariyer Kavramı	3
1.2. Kariyer Planlaması Kavramı	5
1.2.1. Kariyer Planlamasının Amacı	7
1.2.2. Kariyer Planlamasının Faydaları.....	7
1.2.3. Kariyer Planlaması Süreçleri	8
1.3. Kariyer Geliştirme	16
1.3.1. Kariyer Geliştirmenin Amacı.....	17
1.3.2. Kariyer Geliştirmenin Sağladığı Faydalar	18
1.3.3. Kariyer Geliştirme Araçları	18
1.4. Kariyerde Yaşanılan Sorunlar	22
1.5. Değişen Kariyer Modelleri.....	28
1.6. Motivasyon Kavramı	29
1.6.1. Motivasyon ile İlgili Kavramlar.....	32
1.6.2. Motivasyon Kuramları	32
1.6.3. Örgütsel Motivasyonu Arttıran Araçlar	37
1.6.4. Bireysel Motivasyonu Arttıran Araçlar.....	47
İKİNCİ BÖLÜM: KARIYER ve MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN ARAŞTIRMALAR	50
2.1. Kariyer ve Motivasyon Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar	50
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA	54
3.1. Araştırmanın Amacı	54
3.2. Araştırmanın Kapsamı	54
3.3. Araştırmanın Yöntemi	54
3.4. Araştırmanın Hipotezi.....	56

3.5. Bulgular.....	56
3.5.1. Kariyer Planlaması Yapılan Örgütler ve Görüşmeler	57
3.5.2. Kariyer Planlaması Yapılmayan Örgütler ve Görüşmeler	83
SONUÇ ve TARTIŞMA	95
KAYNAKÇA.....	100
EKLER.....	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kariyer Yolu Örneği.....	4
Şekil 2: Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlamasının Amaçları.....	7
Şekil 3: Kariyer Planlamasını Etkileyen Faktörler.....	9
Şekil 4: Bireysel Kariyer Planlaması Aşamaları.....	10
Şekil 5: Örgütsel Kariyer Planlamasında Örgütün Yapması Gerekenler.....	13
Şekil 6: Örgütsel Kariyer Planlaması ve Bireysel Kariyer Planlamasında Önemli Noktalar.....	16
Şekil 7: Motivasyon Süreci.....	31
Şekil 8: Motivasyonla İlişkili Amaçlar.....	31
Şekil 9: Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	33
Şekil 10: Örgütsel Motivasyon Araçları.....	38
Şekil 11: Ekonomik Örgütsel Motivasyon Araçları.....	38
Şekil 12: Psiko - Sosyal Örgütsel Motivasyon Araçları.....	41
Şekil 13: Örgütsel – Yönetmel Motivasyon Araçları.....	44

GİRİŞ

Çalışma yaşamında geçmişten bu yana pek çok farklı uygulama kullanılmıştır. Uygulamaların önemi zaman içinde değişikliğe uğramıştır. Farklı uygulamaların önem kazanmasındaki en büyük faktör, çalışanların örgütlerden beklentilerinde meydana gelen değişikliklerdir. Çalışanlar artık örgütlerin kendilerine eğitim, kariyer planlaması, motivasyon gibi alanlarda katkı sağlamasını beklemektedir. Belirtilen katkılar sayesinde çalışanın örgüte olan aidiyeti ve performansında artışlar gözlemlenebilmektedir. Tüm bu gelişmeler, örgütlerin konuyla ilgili bakış açısını da değiştirmiştir. Örgütler, ana hedefleri olan kâr elde etmenin dışında, çalışanlarının kendisine artı değer kazandırabilmesi için güncel uygulamaları takip etmek zorundadır. Bu kapsamda insan kaynakları uygulamaları örgütler tarafından ne kadar doğru ve etkin kullanılır ise çalışan memnuniyeti o denli artacak ve örgüt içerisinde verimliliği ana hedef olarak benimseyen çalışanlar oluşacaktır. Verimliliği ana hedef olarak benimseyen çalışanlar, örgüt içerisinde var oldukları sürece karşılık olarak çeşitli açılardan (ücret ve yan haklarda iyileştirmeler, eğitim, kariyer planlaması vb.) takdir edilmek isteyecektir. Örgütlerin bu noktada çalışanlarını takdir etmesi, desteklemesi ve onlara değer katmaya çalışması kısa ya da uzun vadedeki gelişim açısından önemli bir konudur. Bu bilgiler dikkate alınarak araştırma kapsamında, kariyer kavramına dikkat çekilecektir. Kariyer, genel olarak gelişimi ön plana alan bir kavramdır. Örgütün ve çalışanın birbirinden farklı hedeflerinin aynı çatı etrafında birleşmesi durumunda, örgüte ve çalışana katkı sağlayan bir süreç haline dönüşmektedir. Bu dönüşüm sayesinde yönetim kendilerine katkı sağlayacak çalışanlara yatırımda bulunarak örgütlerinin başarılı olmasını sağlayacaktır. Çalışanlar ise; gelişimlerini sağlayarak statü ve ücret gibi noktalarda da ilerleme elde edeceklerdir. Çalışanların örgüt içerisinde kat ettiği ilerlemeler, motivasyonlarının arttıracaktır. Motivasyon kavramı, insan kaynakları bölümünün gerçekleştirdiği birçok süreç ve uygulamada çıktı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada kavram hem örgütlere hem de çalışanlara birçok açıdan sorumluluk yüklemektedir. Çalışan için örgüt tarafından gerçekleştirilen eğitimler, sosyal hakların çeşitlendirilmesi, kariyer planlaması faaliyetleri ve ücret konusunda yapılan tüm çalışmalar, motivasyona sağladığı doğrudan faydayla örgüt içerisinde daha mutlu çalışanların olmasına katkı sağlayacaktır.

Yukarıda belirtilen bilgiler ışığında çalışmanın birinci bölümünde; ilk etapta kariyer kavramı teorik açıdan ele alınmıştır. Sonraki başlıklarda ise kariyer planlaması, kariyer geliştirme, kariyerde yaşanan sorunlar ve değişen kariyer modelleri konularına yer verilerek kariyer kavramı çeşitli boyutlarıyla incelenmiştir. Yine çalışmanın birinci bölümünde, motivasyon kavramı teorik açıdan ele alınmış ve sonrasında motivasyonu etkileyen faktörler, bireysel ve örgütsel motivasyonu sağlayan araçlara da yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; kariyer planlaması ve motivasyon arasındaki ilişki ilgili konu kapsamındaki araştırmalar çerçevesinde ele alınmış ve araştırmalar çerçevesindeki sonuçlara yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde; araştırma konusu kapsamında nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi kullanılarak otomotiv sektöründe yapılan uygulamaların neler olduğu, gerçekleşen ya da gerçekleştirilmeyen uygulamaların çalışan motivasyonu üzerinde ne gibi etkiler bıraktığı incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kariyer Kavramı

Kariyer kavramı uzun yıllardır yaşamımızın içinde olan bir kavramdır. Günümüzde iş ve meslek kelimeleriyle kariyer kavramının karıştırıldığı görülmektedir. Oysaki birbirinden tamamen farklı olan kavramlardır. Bireyin işi ya da mesleği başka bir bireyle aynı olabileceken bireylerin kariyerleri birbirinden farklı olabilmektedir. Kariyer bu anlamda bireylerin geçmişi ifade etmektedir (Ünsal, 2014: 3).

Geçmişten bugüne kariyer kavramının içinde barındırdığı anlamlar niteliksel açıdan farklılaşmıştır. Kavram ile ilgili birçok kaynakta farklı tanım yer almaktadır. Öncelikle kelime olarak çeşitli dillerde yer alan karşılıkları ele alınacaktır. Kariyer, Latince’de “carrus” (at arabası) ve “carrere” (yol) kelimelerinden gelmektedir. Burada belirtilen kelimeler geçmişte at arabasının giderken arkasında bıraktığı yol anlamında kullanılmaktadır. Fransızca’ da “carrierre” (yarış yolu) kelimesinden, İngilizce’ de ise “career” (meslek) kelimesinden gelmektedir (Aytaç ve Keser, 2017: 6). Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğüne göre kariyer kelimesinin anlamı; “bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım kelimenin Fransızca karşılığındaki anlamıdır (<https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 01.09.2021). Yaygın olarak bu anlam dilimizde kullanılmaktadır.

Kariyer kavramı ile ilgili çeşitli kaynaklarda birçok tanım yer almıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda yer almaktadır:

- Kariyer, bireyin yaşamı boyunca işiyle bağlantılı olarak aldığı pozisyonudur (Mathis ve Jackson, 2008: 295).
- Bireyin sahip olduğu davranış modellerinin iş yaşamı süresince uygulanmasıdır (Sabuncuoğlu, 2008: 169).
- Kariyer, bireyin yaşamındaki işlerden oluşan deneyimlerin birikimidir (Gürbüz, 2019: 247).

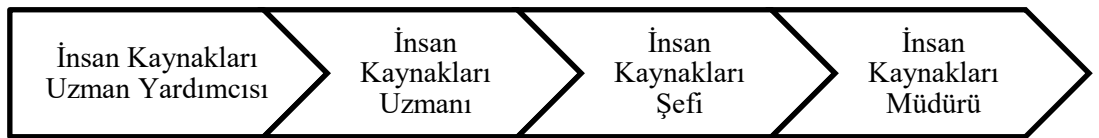
- Kariyer, kişinin çalışma yaşamı süresince takip etmeyi seçtiği yoldur (Mondy, 2017: 184).
- Kariyer, bireyin yaşam boyu elde ettiği pozisyonların toplamıdır (Bingöl, 2013: 329).
- Kariyer, bireyin istediği şekilde yaşamını sürdürebilmesi için uzun dönemde elde ettiği ya da edeceği birikimlerin toplamıdır (Anafarta, 2001: 3).

Yukarıda yer alan tanımlamalar ışığında kariyer kavramının özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanacaktır:

- Kariyer genel olarak bir süreç akışıdır.
- Dinamik bir yapısı bulunmaktadır.
- Herhangi bir statüye yönelik bir süreç değildir. Her bireyin, pozisyonundaki kişinin kariyeri olabilir.
- Bireyin sahip olduğu davranış şekillerinden etkilenmektedir.

Kariyer kavramını daha iyi anlayabilmek için ilişkili bazı kavramların da tanımının yapılması gereklidir. Kariyer ile ilişkili kavramlara aşağıda yer verilmiştir. Bazı kavramlar ise çalışma süresince detaylarıyla incelenecektir.

- **Kariyer Yolu:** Bireylerin yaşamı süresince ya da herhangi bir örgüt içerisinde yer alırken belirlediği kariyer hedeflerini içeren işlerin tamamıdır (Gürbüz, 2019: 248). Örneğin; insan kaynakları uzman yardımcısı olarak göreve başlayan bir bireyin kariyer yolu aşağıdaki şekilde olabilecektir.



Şekil 1: Kariyer Yolu Örneği

- **Kariyer Platosu:** Kariyer platosu kavramının diğer adı kariyer düzleşmesidir. Bu kavram çeşitli nedenlerle çalışanın kariyer sürecinde yaşadığı durağanlığı ifade etmektedir. Böyle bir durağanlığın yaşanması halinde çalışan, örgüt

içerisinde ilerleme fırsatı bulamayacaktır. Bunun sonucunda ise motivasyon kaybı, sağlık sorunlarının yaşanması, stres ile başa çıkamama gibi çeşitli olumsuz sonuçların ortaya çıktığı görülecektir (Özkan, 2015: 146).

- **Kariyer Dengeleri:** Kariyer dengeleri kavramından literatürde kariyer çapaları olarak da bahsedilmektedir. Bireyin değerlerini baz alan, yaşamındaki dengelerin kurulmasını sağlayan, sahip olduğu yetenek ve özelliklerin çeşitli faktörler (tutum, değer, davranış vb.) çerçevesinde dengelenmesini ve yönlendirilmesinden oluşmaktadır. Birey denge unsurlarını dikkate alarak kariyer seçimini yapmakta ve yön vermektedir (Aytaç ve Keser, 2017: 14).
- **Kariyer Hareketliliği:** Kavram, bireyin kariyerinde yükselmesi için birbirinden farklı örgütlerde görev almasını içermektedir (Eryiğit, 2000).
- **Kariyer Patikası:** Kariyer yaşamı süresince çeşitli zorluklarla karşılaşan bireyin bu zorlukları aşmaya çalışmasını ifade etmektedir (Çetin, Arslan ve Dinç, 2015: 130).
- **Kariyerde Sosyalleşme:** Bireyin sahip olduğu işe ve çevresinde bulunan bireylerle uyumunu içeren bir kavramdır. Birey bu süreç içerisinde kariyeri ve çevresi arasındaki uyum sürecini yönetmektedir (Özkan, 2015: 139).

1.2. Kariyer Planlaması Kavramı

Günümüzde hem çalışan hem de örgüt açısından önemli olan kariyer planlaması sürecinin doğru bir şekilde yönetilmesi; çalışanın istekleri ve hedeflerinin, örgütün hedefleriyle uyumlu olmasına bağlıdır. Sürecin örgütlerde doğru şekilde yönetilmesi önemliyken, çalışanın da bu kapsamda istekli olması önemlidir. Örgütün çalışana yönelik gerçekleştirdiği bir kariyer planlaması süreci olmasa dahi çalışanın kendi isteklerini dikkate alarak bir kariyer planlaması süreci belirlemesi mümkündür. Bu durum kariyer planlamasının iki boyutlu bir süreç (bireysel kariyer planlaması ve örgütsel kariyer planlaması) olduğunu ortaya koymaktadır. Bireye ve örgüte farklı sorumluluklar yükleyen kariyer planlaması ile ilgili bazı tanımlar aşağıda yer almaktadır:

- Kariyer planlaması, bir çalışanın; bilgi, yetenek ve güdülerinin geliştirilmesini hedef alan ve bu hedef çerçevesinde çalıştığı örgütteki ilerleyişinin planını içermektedir (Vergiliel Tüz, 2003: 171).
- Kariyer planlaması, kendisiyle ilgili değerlendirmeleri yapan bireyin; güçlü ve geliştirmesi gerektiği yönlerini belirlemesi, bilgi, beceri ve ilgi duyduğu konular kapsamında kariyer hedeflerini oluşturarak bunlara yönelik gerçekleştirilmesi gereken aksiyonlarının yer aldığı süreci ifade etmektedir (Dündar, 2008: 309).
- Kariyer planlaması, çalışanların belirledikleri kariyer yolu çerçevesinde ilerlerken başarıya götürecek yöntemlerin belirlenmesi sürecidir (Güney, 2019: 151).
- Kariyer planlaması, çalışanların gerekli analizleri yaparak geleceklerini planlayan, iş tatmininin sağlanmasına katkıda bulunan ve her iki tarafın da (örgüt ve çalışan) bütünlük şeklinde hareket etmesi esasına dayalı yöneme denilmektedir (Uzun, 2004: 35).
- Kariyer planlaması süreci, bireyin genel olarak ortaya çıkabilecek tehdit unsurları ile başa çıkmasını, örgüt içindeki ve dışındaki etki yaratacak faktörlere hakim olmasını ve bakış açısını pozitif yönde ilerletmesidir (Güldü ve Ersoy Kart, 2017: 381).

Yukarıda yer alan tanımlar çerçevesinde kariyer planlamasını tanımlamak ve özelliklerinden bahsetmek mümkündür. Bu kapsamdaki tanım ve özellikler aşağıda yer almaktadır:

Kariyer planlaması, çalışanın örgüt içinde ve dışında olmak istediği yeri ve izleyeceği yolu planlama sürecidir.

- Gelişim ve hedef bazlı ilerleyen bir süreçtir.
- Planlama sürecinde çeşitli analizler yapılmaktadır.
- Aksiyon planları çerçevesinde süreç boyunca hareket edilmektedir.
- Örgüt ve çalışan etkileşimde bulunarak birbirini beslemektedir.

1.2.1. Kariyer Planlamasının Amacı

Bireysel ve örgütsel açıdan farklı amaçlar doğuran kariyer planlaması sürecinin çıktıları farklıdır. Kariyer planlamasının en temel amacı; hedeflerin belirlenmesi ve hedeflerin ışığında ortaya çıkacak fırsatların değerlendirilmesidir (Bayraktaroğlu, 2015: 165).

Kariyer planlaması kapsamındaki bireysel ve örgütsel amaçlar aşağıda yer alan tabloda maddelendirilmiştir.

Bireysel Kariyer Planlamasının Amaçları	Örgütsel Kariyer Planlamasının Amaçları
<ul style="list-style-type: none">• Kariyer başarılarını elde etmek• Terfi imkânının olmasından dolayı bireysel gelişimi ön planda tutmak• Gelişim faaliyetlerinin sonucu olarak bireysel performansın artışını sağlamak• Bireyin iş tatminini sağlayarak aidiyet duygusunun güçlenmesine katkıda bulunmak• Bireysel eğitim ihtiyaçlarını analiz etmek ve bu kapsamda gerekli aksiyonları almak	<ul style="list-style-type: none">• İşletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak• Çalışanların çeşitli açılardan (çalışma ortamında mutluluk, iş tatmini vb.) beklentilerini karşılamak• Örgütün tercih edilmesini sağlayarak turnover oranlarını düşürmek• Çalışanların performansında artışı sağlamak• Örgüt içerisindeki aidiyet duygusunun güçlenmesine katkıda bulunmak

Şekil 2: Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlamasının Amaçları

Kaynak: Aytaç ve Keser, 2017: 104 – 105’ ten yararlanılarak hazırlanmıştır.

1.2.2. Kariyer Planlamasının Faydaları

Örgüt ve çalışan açısından karşılıklı etkileşim halinde olmayı sağlayan kariyer planlaması faaliyetlerinin hem örgüt hem de çalışan açısından önemi bulunmaktadır. Bu kapsamda taraflara sağlayacağı faydalar aşağıdaki başlıklar çerçevesinde incelenmiştir:

1.2.2.1. Kariyer Planlamasının Çalışanlara Faydaları

Kariyer planlaması, öncelikle birey / çalışan için önem arz eder. Kariyer planlamasının çalışanlara sağladığı faydalar aşağıda bulunan maddeler çerçevesinde özetlenmiştir (Aytaç ve Keser, 2017:109; Güney, 2019: 153; Yılmaz, 2013: 147):

- Çalışanlara yol haritası çizer.
- Örgüt içerisinde çalışana terfi etme olanağı sağlar.
- Kariyer planlaması desteğini örgütten alan çalışanlar örgütle bütünleşir.
- Bireysel gelişimlerinde ilerleme kat edilir.
- Çalışan motivasyonunun sağlanmasına katkıda bulunur.
- Çalışanların sahip olduğu potansiyelin farkında olmasını sağlar.
- İş tatmininin yükselmesine yardımcı olur.

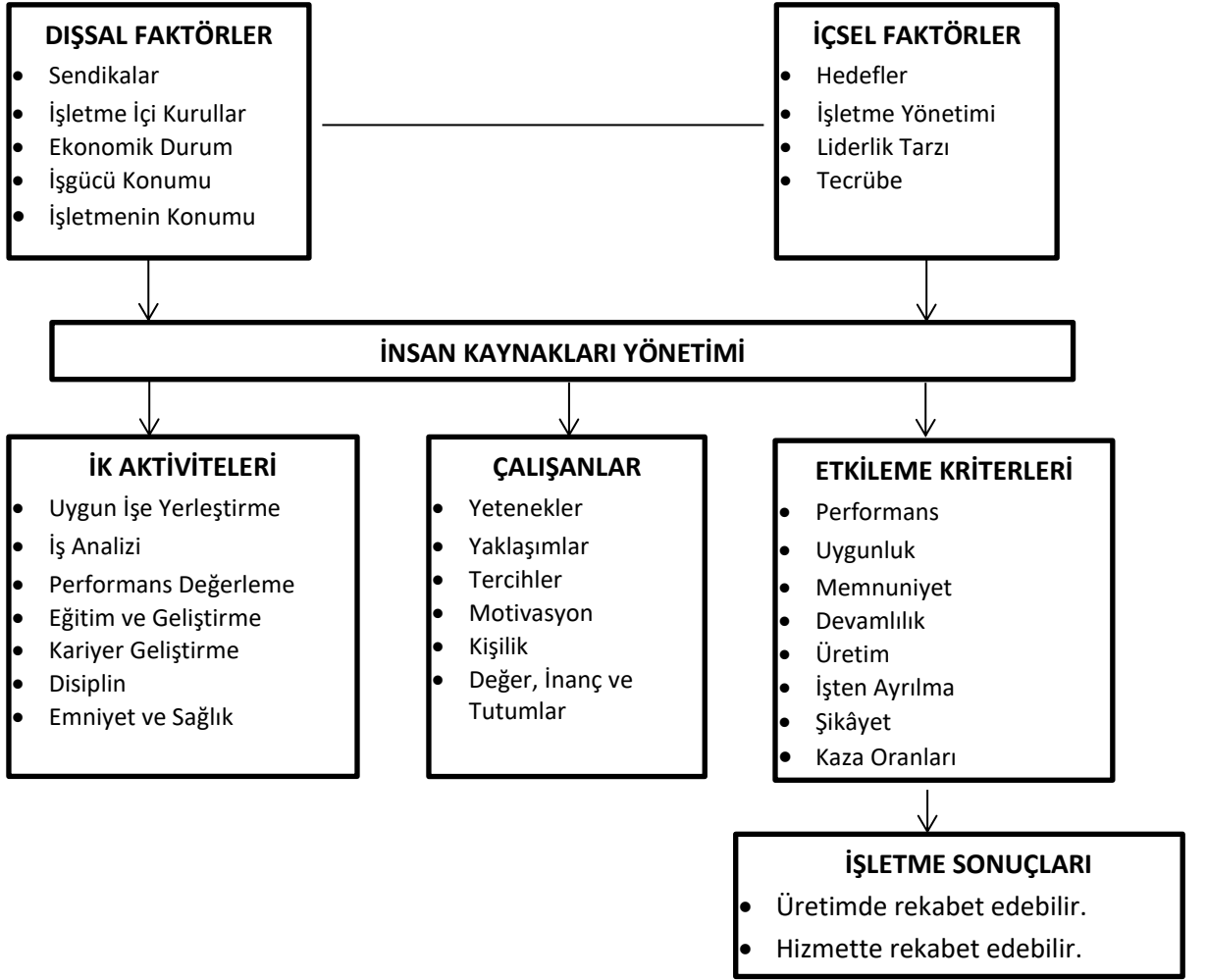
1.2.2.2. Kariyer Planlamasının Örgüte Faydaları

Yukarıda da anlatılmaya çalışıldığı üzere kariyer planlaması iki boyutlu bir konudur. Bu sebeple örgüt için getireceği kazançlar da anlatılmalıdır. Kariyer planlamasının örgütlere sağladığı faydalar ise aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır (Ardıç ve Özdemir, 2018: 328; Dündar, 2008: 324; Yılmaz, 2013: 147):

- İnsan kaynakları planlamasına katkı sağlar.
- Örgütteki yeteneklerin kaybedilmesini önler.
- Örgütsel değişimi kolaylaştırır.
- Misyon ve vizyon çerçevesinde faaliyet gösterilmesine katkıda bulunur.
- Örgütün çalışanları için yapmış olduğu kariyer planlaması faaliyetleri sayesinde dış çevrede pozitif imajın oluşması sağlanır.
- İşgücünden doğru şekilde yararlanılmasına yardımcı olur.

1.2.3. Kariyer Planlaması Süreçleri

Kariyer planlaması, yukarıdaki başlıklarda da ifade edilmeye çalışıldığı üzere birtakım faktörler beraberinde oluşur, gelişir ve değişir. Bu faktörlerin bazıları üzerinde çalışanın kontrolü bulunurken bazıları çalışanın müdahale alanı dışında bulunur. Kariyer planlaması sürecini etkileyen faktörler aşağıdaki şekildedir:



Şekil 3: Kariyer Planlamasını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Ardıç ve Özdemir, 2018: 325

Şekil 3' te görüldüğü üzere, dışsal ve içsel faktörler insan kaynakları yönetimi üzerinde etki bırakmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ise disiplinini kapsayan çalışmalar çerçevesinde bireyin ve örgütün çeşitli sonuçlar almasını sağlamaktadır.

Kariyer planlaması süreçleri; bireysel kariyer planlaması süreci ve örgütsel kariyer planlaması süreci olarak aŐađdaki başlıklar çerçevesinde incelenecektir.

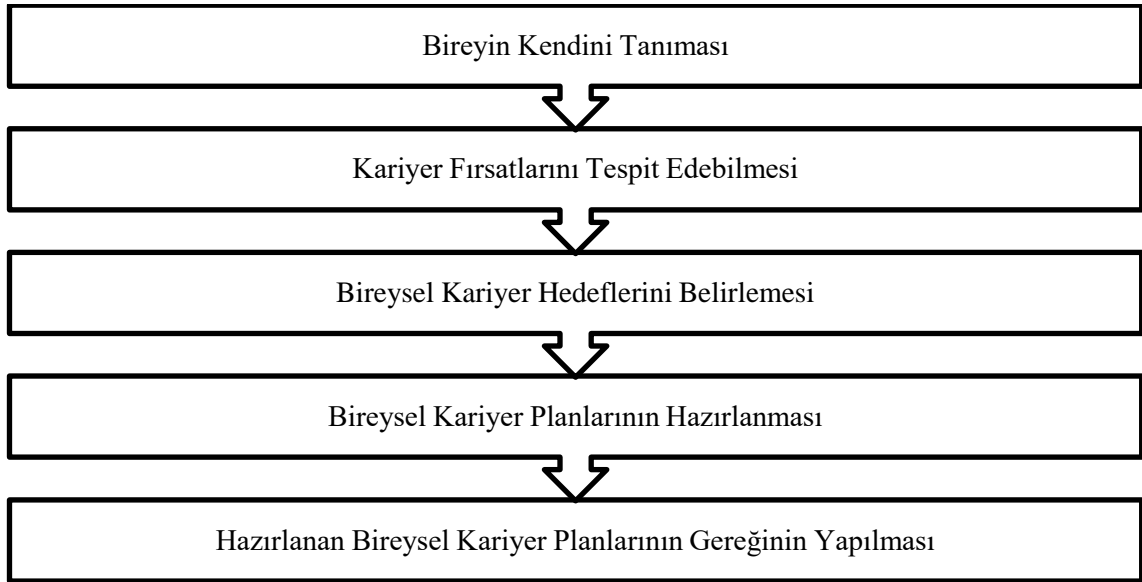
1.2.3.1. Bireysel Kariyer Planlaması Süreci

Kendisiyle ilgili çeşitli değerlendirmeleri yapan bireyin gelişimini sağlayabilmesi için çeşitli basamaklardan geçmesi şarttır. Bu süreçte; bireyin sahip olduğu

yetkinliklerin farkında olması, kendini görmek istediği noktada nelere sahip olması gerektiğini bilmesi ve buna yönelik faaliyetlerde bulunması, bireysel kariyer planlamasının şekillenmesine katkı sağlayacaktır. Bu kapsamda bireysel kariyer planlaması; bireyin sahip olduğu yetenekleri, amaçları ve ilgi alanları gibi faktörlerin yapılacak iş kapsamında değerlendirilerek karar verilmesidir (Geçikli, 2012: 343).

Bireyin gerçekleşmesini istediği kariyer planı, uzun vadeli olabileceği gibi kısa vadeli de olabilecektir. Bu aşamada görev aldığı örgütü yanında hisseden çalışan, daha sağlam adımlarla kariyerini sürdürecektir.

Bireysel kariyer aşamaları aşağıda yer almaktadır.



Şekil 4: Bireysel Kariyer Planlaması Aşamaları

Kaynak: Güney, 2019' dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

1.2.3.1.1. Bireyin Kendini Tanıması

Bireysel kariyer planlamasının ne şekilde olması gerektiğini düşünen bireyin ilk etapta kendisini tanıması gerekmektedir. Birey görev aldığı organizasyon yapısı içerisinde nerede olduğunu, ilerleyen vadede nerede olmak istediğini kendisine çeşitli sorular sorarak bulmak durumundadır. Sorulan sorular genel itibarıyla bulunduğu konumu ve ileride yer almak istediği konumu anlamaya yönelik sorulardır (Kaynak, 1996: 163). Bu kapsamdan örnek olabilecek sorular aşağıda yer almaktadır:

- Yapmak istediğim iş bu mu?
- İleride de bu örgütün içerisinde yer almak istiyor muyum?
- Görev ve sorumluluklarım iş tatminimi sağlıyor mu?
- Hedeflere ulaşmam için hangi aşamalardan geçmem gerekiyor?
- İçerisinde yer aldığım örgüt kariyer gelişimime ne gibi katkılar sağlıyor?

Kişinin kendisine sorduğu sorulara cevap aldıktan sonra aksiyon planını oluşturması ve hedefleriyle uyumlu olacak şekilde kariyer planını oluşturması önemlidir.

1.2.3.1.2. Kariyer Fırsatlarını Tespit Edebilmesi

Birey, kendi istek ve hedeflerini belirledikten sonra artık bu aşamada; örgüt içi ya da örgüt dışında nerede olmak istediğine karar verip buna göre çeşitli alternatifleri değerlendirmek durumundadır (Dündar, 2008: 317). Bu aşamayı tespit aşaması olarak değerlendirebiliriz. Bu aşamada genel olarak kariyer fırsatları üzerinde durulur.

1.2.3.1.3. Bireysel Kariyer Hedeflerini Belirlemesi

Bireyin belirlediği kariyer hedefi; ilgi duyduğu konular, sahip olduğu yetenekler ve bireysel değerleri ile uyumlu olduğu sürece başarılı bir sonuç elde edilmesini sağlayacaktır. Kariyer hedefinin uygulanabilir olması yani gerçekliği dikkate alarak belirlenmesi ve bu bağlamda uygulamaya geçebilmesi önemlidir. Kendisi için kariyer hedefi belirleyen ve bunun bir süre sonra uygulandığını gören çalışan, mutlu olacaktır. Ulaşılması güç hedefler belirleyen çalışanlar ise mutsuzluk yaşayacaktır. Ayrıca bireylerin belirli periyotlar dahilinde kariyer hedeflerini gözden geçirmesi ve revizyon yapması ve hedeflerle ilgili değerlendirme yapması da önem arz etmektedir (Bayraktaroğlu, 2015: 166). Yapılan değerlendirmeler sayesinde birey bu süreci daha doğru şekilde yürütecektir. Bu aşamada kişinin kendini tanıması ve farkında olması önemlidir.

1.2.3.1.4. Bireysel Kariyer Planlarının Hazırlanması

Birey, bireysel kariyer planlarının hazırlanması aşamasında ilk etapta kısa vadeli planlardan başlayarak ilerlemelidir. Kısa vadeli planlarının uygulandığını gören birey daha uzun vadeli planlar hazırlayabilir. Bu planların içeriği kariyer geliştirme programlarını kapsayacaktır (Aytaç ve Keser, 2017: 119).

1.2.3.1.5. Hazırlanan Bireysel Kariyer Planlarının Gereğinin Yapılması

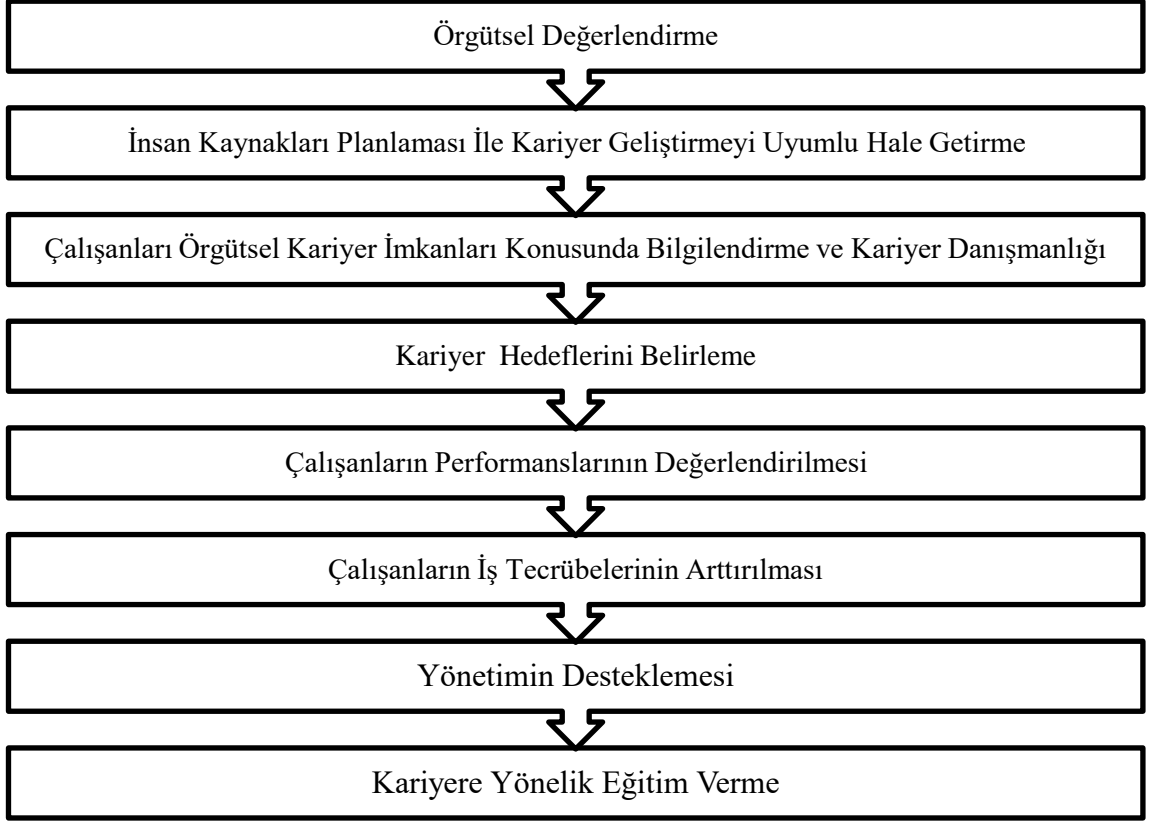
Bireyin belirlediği kariyer planlarının bulunduğu örgütteki yapı ile uyumlu olması ve desteklenmesi halinde uygulamaya geçiş söz konusu olacaktır. Örgütün yapısı bireyin planlarını uygulamaya izin verici nitelikte olmalıdır (Dündar, 2008: 318).

Planlama yapmak sürecin en önemli ve ilk aşamasıdır. Plan ancak hayata geçirildiğinde anlam kazanacaktır. Dolayısıyla plana uygun adımlar atılması, kararlar alınması, süreç için hayati derecede önemlidir. Gerekli ise günün koşullarına uygun değişikliklerin yapılması da dikkate alınabilir.

1.2.3.2. Örgütsel Kariyer Planlaması Süreci

Örgütsel kariyer planlaması süreci, örgütte bulunan bireyler için oluşturulan kariyer geliştirme faaliyetlerini içeren bir süreçtir. Örgütler bu süreç içerisinde mevcut işgücünü değerlendirecek ve bu kapsamda gelecekteki işgücü ihtiyacının da ne şekilde olacağını belirlemiş olacaktır. Ayrıca çalışanların istek ve beklentileri de dikkate alınacaktır. Süreç, birey tabanlı olarak düşünülse de örgütlerin de örgüt içerisinde kalmasını istediği bireyler için çeşitli çalışmalar yapması gerekmektedir (Bingöl, 2013: 346).

Kariyer planlaması faaliyetlerinin örgütlerde doğru ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinde örgütte yer alan yöneticilerin de örgüt içinde etkili olan diğer unsurlar kadar katkısı bulunmaktadır. Bu sürece verilen önem sayesinde çeşitli programlar oluşturularak örgüt içerisinde bulunan değerlere katkı sağlama durumu söz konusu olacak ve örgütün verimliliği artacaktır. Aşağıda yer alan Şekil 5' te, örgütsel kariyer planlaması sürecinde örgütün yapması gerekenler bulunmaktadır:



Şekil 5: Örgütsel Kariyer Planlamasında Örgütün Yapması Gerekenler

Kaynak: Güney, 2019’ dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Şekilde de görüldüğü üzere çalışanın kariyeri örgüt tarafından planlanırken, performansının, deneyimlerinin ve hedeflerinin dikkate alınması kadar eğitim yoluyla kariyerinde ilerlemesi için desteklenmesi de gerekmektedir.

1.2.3.2.1. Örgütsel Değerlendirme

Örgüt öncelikle sahip olduğu kaynakları ve olanakları göz önünde bulundurmalıdır. Maddi ve manevi olarak neler yapabileceğini görebilecek bilgiye sahip olmalıdır.

Örgüt içerisinde yer alan çalışanların mesleki açıdan gelişimlerini ön planda tutacak ihtiyaç analizlerinin yapılmasıyla süreç başlamaktadır. Sonrasında ise ihtiyaçlar çerçevesinde örgütsel stratejiler belirlenmektedir (Ardıç ve Özdemir, 2018: 326).

1.2.3.2.2. İnsan Kaynakları Planlaması İle Kariyer Geliştirmeyi Uyumlu Hale Getirmek

Çalışanların beklentileri ile örgütün beklentileri aynı uyum çerçevesinde ilerlemesi halinde çeşitli başarılar elde edilmektedir. Bu kapsamda kariyer planlaması faaliyetleri gerçekleştirilirken örgütün hedeflerini baz alan insan kaynakları uygulamalarının kariyer geliştirme faaliyetleri ile uyumlu olması gerekmektedir.

1.2.3.2.3. Çalışanları Örgütsel Kariyer İmkanları Konusunda Bilgilendirme ve Kariyer Danışmanlığı

Örgüt içerisinde yer alan çalışanların kariyer yaşamları süresince hangi amaçları barındıracağı, uygulamada neler yapılması gerektiği konusunda çalışanlara bilgilendirici ve yönlendirici çalışmalarda bulunmak kariyer danışmanlığını içermektedir. Çok yönlü olan bu süreç, iş ya da günlük yaşam ile ilgili çeşitli sorunları çözmeye de dayalıdır (Aytaç ve Keser, 2017: 321). Danışmanlık, örgüt içinde insan kaynakları tarafından gerçekleştirilebileceği gibi dışarıdan hizmet alımı şeklinde de yapılabilir.

1.2.3.2.4. Kariyer Hedeflerini Belirleme

Örgütte bulunan çalışanların başarılı olmalarını sağlamada önemli faktörlerden biri de yöneticilerin çalışanlar için çeşitli hedefler belirlemesidir. Belirlenen hedefler çerçevesinde çalışanlar faaliyetlerini sürdürecektir ve iş tatmini yaşayacaktır. Bu hedeflerin gerçekleşmesi örgütün hedeflerine hızlı ve etkin bir şekilde ulaşmasını sağlayacaktır. Ulaşabilir ve tüm çalışanlar için objektifliği baz alacak şekilde hedeflerin belirlenmesi önemli bir noktadır (Şimşek vd., 2016: 231).

1.2.3.2.5. Çalışanların Performanslarının Değerlendirilmesi

Örgütlerde uygulanan performans değerlendirme süreci, kariyer planlaması faaliyetleriyle yakından ilişkilidir. Performans değerlendirme dönemlerinde örgüt içerisinde yer alan çalışanlar gerekli değerlendirmelere tâbi tutularak kariyer planlaması faaliyetleriyle ilgili amaçlar belirlenecektir (Kıngır ve Gün, 2007: 291). Böylece çalışanın kariyer hedefine ulaşmak için neler yaptığı, ne kadar çaba sarf ettiği de görülebilecektir.

Örgütlerde terfi etmesi gereken bir çalışanın belirli bir noktada kaldığı görülmektedir. Bunun dışında belli bir unvanı almasına rağmen bulunduğu noktada

başarılı olamayan ve kendisinden beklenenleri yerine getiremeyen çalışanlar da örgüt içerisinde bulunmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar, insan kaynakları faaliyetlerinin birçoğunun şekillenmesine destek olmaktadır. Performans dönemi içerisinde örgüte katkı sağlayan çalışanların terfi ettirilerek mutlu olmaları sağlanmalıdır. Belli açılardan tatmin olan çalışanlar örgüt açısından daha faydalı olacaktır (Fındıkçı , 2006: 339)

1.2.3.2.6. Çalışanların İş Tecrübelerinin Arttırılması

Çalışanın iş tecrübesi içerisinde edindiği farklı görevler, kariyer yaşamı süresince önemli bir yere sahiptir. Örgütün çalışanları için çeşitli çalışmalar yaparak gelişimlerini baz alacak şekilde iş olanakları sunması önemli bir husustur. Yapılacak çalışmalara örnek olarak; rotasyon sağlanması, çalışanın farklı yetkinliklerini geliştirecek projelerde görevlendirme vb. verilebilmektedir (Dündar, 2008: 321). İşe alım aşamasından itibaren çalışanın belli konularda tecrübeye sahip olması işverenlerce en çok aranan ve istenen özelliklerdendir.

1.2.3.2.7. Yönetimin Desteklemesi

Örgüt içerisinde yer alan yöneticilerin, çalışanların kariyer planlaması faaliyetlerini desteklemesi ve bu faaliyetler çerçevesinde yönetim ile gerekli koordinasyonlarda bulunarak çalışmalar yapması gerekmektedir. Bu süreçte çalışanın beklentileri net bir şekilde anlaşılmalı ve koçluk, danışmanlık gibi çeşitli faaliyetlerin uygulamada olmasına gerekli özenin gösterilmesi gerekmektedir (Dündar, 2008: 321). Kariyer planlamasının mutlaka yönetim tarafından desteklenmesi gerekir. Aksi durumda süreç yarım kalır veya sekteye uğrar.

1.2.3.2.8. Kariyere Yönelik Eğitim Verme

Çalışanların hem örgüt içi hem de örgüt dışı kariyerlerinde yol almalarında gerçekleşen eğitimlerin katkısı oldukça fazladır. Çeşitli kategorilerde gerçekleşen eğitimler ile çalışanlar, farklı bilgiler edinerek farklı vizyonlar kazanmaktadır. Ayrıca bu eğitimler sayesinde kariyer planlaması faaliyetleri hakkında da bilinçli hale gelerek güncel durumlarını baz alarak kariyer basamaklarının ne şekilde olması gerektiği konusunda değerlendirme yapmaktadır (Güney, 2019: 157).

Aşağıda örgütsel kariyer planlaması ve bireysel kariyer planlamasında dikkat çekilmesi gereken ana unsurlar bulunmaktadır.



Şekil 6: Örgütsel Kariyer Planlaması ve Bireysel Kariyer Planlamasında Önemli Noktalar

Kaynak: Gürbüz, 2019: 251

Şekilde görüldüğü üzere örgütlerin ve bireylerin kariyer planlaması sürecinde takip etmesi gerektiği birçok adım bulunmaktadır. Örgütlerin kariyer planlaması sürecinde stratejik davranması ve örgüt için gerekli olan ihtiyaçların doğru bir şekilde tespit edilmesini sağlayarak sürece yön vermesi gerekmektedir. Bu süreçte kariyer yönetim sisteminin geliştirilmesi, kariyer yollarının planlaması, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve kariyer geliştirme programlarının uygulaması aşamasında etkin çalışmayı baz alan insan kaynakları profesyonellerine ihtiyaç bulunmaktadır. Etkin bir şekilde uygulanan süreç örgütü başarıya götürecektir. Bireyler ise; kendini tanımayı baz alarak örgüt içerisinde ve dışında yer alan kariyer yollarının takibini gerçekleştirerek nihai bir karara ulaşacaktır. Bu süreçte kariyer yolları için gerekli olan kariyer hedeflerinin de sağlanması ve uygulamaya alınabilir olması önemlidir.

1.3. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme faaliyetleriyle çalışanların kariyerlerinin yönetimine yardımcı olunmaktadır. Kariyer geliştirme genel olarak uzun bir süreci kapsamaktadır. Kavram, kariyer planlaması ve kariyer yönetiminin birleştirilmesinden oluşmaktadır (Yılmaz, 2020: 178).

Kariyer geliştirme kavramı ile ilgili aşağıda bazı tanımlar yer almaktadır.

- Bireyin yaşamı süresince var olacak kariyerini keşfetme, oluşturma, başarıma ve geliştirmesine katkıda bulunacak faaliyetler serisine kariyer geliştirme denilmektedir (Dessler, 2019: 309).
- Bireyin yaşamında elde ettiği birikimlerin çeşitli amaçlara ulaşabilmesi adına iyileştirme ve yönlendirmelere tabi tutulan süreci içermesidir (Eryiğit, 2000).
- Uygun niteliklere sahip çalışanlara ulaşabilmeyi kesinleştiren, örgütler tarafından uygulanan yaklaşımdır (Mondy, 2017: 187).

Bir kariyer geliştirme programının etkin olabilmesi için aşağıda yer alan özelliklerin bulunması gerekmektedir (Deniz ve Ünal, 2007: 111):

- Çalışanın kariyeri ile ilgili ihtiyaçlarının neler olabileceği konusunda değerlendirmede örgütün yardımcı olması,
- Örgütün çeşitli kariyer fırsatları yaratarak bu fırsatları örgüt içerisinde yer alan çalışanlar ile paylaşması,
- Çalışanların sahip olduğu yetkinlik ve ihtiyaçların kariyer fırsatlarıyla uyumlu hale getirilmesi.

Yukarıda yer alan bilgiler çerçevesinde kariyer geliştirmenin bir süreç olduğu hem birey açısından hem de örgütler açısından önem arz ettiği, belli bir amaca ulaşmak için çeşitli açılardan gelişim gösterilmeye çalışıldığı, örgütün çalışana sağladığı katkının önemli olduğu kariyer planlaması ve kariyer yönetimi kavramlarından ayrı bir şekilde düşünülemeyeceği görülmektedir.

1.3.1. Kariyer Geliştirmenin Amacı

Örgüt içerisinde yer alan çalışanların geliştirilmesine yardımcı olmak amaçlanmaktadır. Bu gelişim gerçekleştirilirken çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekler örgütün çalışana sunduğu kariyer geliştirme araçları arasında uyum olması gerekmektedir (Yılmazer, 2020: 178).

1.3.2. Kariyer Geliştirmenin Sağladığı Faydalar

Kariyer geliştirme dendiğinde ilk önce çalışanın kendisi akla gelse de örgütün payı ve rolü çok yüksektir. Bu nedenle kariyer geliştirmenin sağladığı faydalar; çalışan ve örgüt çerçevesinde iki başlıkla aşağıda incelenecektir (Dündar, 2008: 324):

1.3.2.1. Kariyer Geliştirmenin alışanlara Sağladığı Faydalar

- İy iş olanağı ile ücret ve statü açısından da çalışanlara olanak yaratmak.
- Kariyer fırsatları ortaya çıkarmak.
- Kariyer danışmanlığı imkânını sağlamak.
- Çalışanların görev aldıkları işteki tatmin düzeylerini arttırmak.

1.3.2.2. Kariyer Geliştirmenin rgte Sağladığı Faydalar

- Çalışanların sahip oldukları çeşitli yetkinliklerden daha etkin bir biçimde yararlanmak.
- Örgütün misyon ve vizyonunun gerçekleştirilme sürecinde gerekli destekleri çalışanlardan almak.
- Örgüt için ilerleyen zamanlarda gerekli olacak çeşitli nitelikteki çalışanların yetiştirilmesini sağlamak.

Yukarıda yer alan bilgiler çerçevesinde genel bir değerlendirme yapıldığında kariyer geliştirmenin çalışan ve örgüte çeşitli faydalar sağladığı açıktır. Bu faydalar sayesinde çalışanın kariyer planlamasına yn vereceği, örgütün ise dolaylı yoldan başarisına katkı sağlayacağı görülmektedir.

1.3.3. Kariyer Geliştirme Araçları

Kariyer geliştirme araçları; üniversitelerin, toplumun, örgütlerin, çalışanların ve danışmanların çeşitli kariyer kararlarının alınmasını ve bu kariyer kariyer kararlarının etkin bir Şekilde gelişmesini sağlayan uygulamalardır (Ardıç ve zdemir, 2018: 334). Bu uygulamaları içeren araçlar aşağıda yer almaktadır:

1.3.3.1. Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri, değerlendirme merkezi olarak da bilinmektedir. Örgütlerdeki kariyer gelişme süreçlerinin başlamasında katkıda bulunan bu merkezler sayesinde çalışanların kendi kendini değerlendirmesine olanak tanınarak eğitim – danışmanlık hizmeti almaları sağlanmaktadır. Kariyer merkezleri, kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin gelişmiş halidir (Özkan, 2015: 144).

Kariyer merkezlerinin sağlayabileceği olanaklar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aytaç ve Keser, 2017: 198):

- Grup atölyelerini oluşturmak.
- Kurslar düzenlemek ve okuma materyallerini sağlamak.
- Kariyer yolları ve iş gereklerinden bahsedilen bilgi aktarımlı içerikler düzenlemek.
- Çeşitli testler (beceri, yetenek vb.) uygulamak.
- Eğitim ve geliştirme programları oluşturmak.

1.3.3.2. Kariyer Atölyeleri

Kariyer atölyeleri tarafından çalışanların oluşturdukları kariyer planları değerlendirilmektedir. Bu aşamada, mevcut kaynaklar baz alınarak çalışanlar için yeni kariyer planları ve kariyer hedefleri belirlenir. Düzenlenen kariyer atölyelerinde genel olarak mevcut sorunların neler olduğu ve atölyeye katılan katılımcıların beklentilerinin neler olduğu konusunda değerlendirme yapılmaktadır. Örneğin; kariyer ortası atölyelerde çalışanların gelişimlerini baz alacak programların faaliyette olması ve çalışan aidiyetinin sağlanarak örgütte kalmalarının sağlanması için neler yapılması gerektiği konusunda değerlendirmeler yapılmaktadır (Güney, 2019: 159). Bu atölyelerde çalışanlar birbirleriyle fikir alışverişinde de bulunma olanağı elde ederler.

1.3.3.3. Kariyer Rehberleri

Kariyer rehberliği literatürde yeni bir terim olarak değerlendirilebilir. Bu terimin kaynaklarda önceden yer aldığı hali meslek rehberliği şeklinde olmuştur ancak bu kavram daha kısıtlı bir anlama sahiptir. Meslek rehberliği, genel olarak bireylerin

meslek seçmelerine yardımcı olmayı içermektedir. Kariyer rehberliği ise okullarda, üniversitelerde, bireylerin görev aldığı örgütlerde hizmet olarak sunulmaktadır. Kariyer rehberliği hizmeti sunulurken ya bireysel olarak ya da grup halinde hizmet verilmektedir. Bireylerin kariyerlerini daha iyi yönetmeleri imkânının bu süreçte sağlanması istenmektedir (Ünsal, 2014: 8). Hem bilgilendirme hem de danışmanlık hizmetleri birlikte verilmektedir.

1.3.3.4. Yazılı Kaynaklar ve Alıştırma Kitapları

Örgütler çalışanların kariyer konusunda gelişimlerini sağlayabilmek adına bazı dokümanlar hazırlamaktadır. Hazırlanan bu dokümanlarla çalışanların işlerine önem vermelerini ve kariyer planlarını sağlıklı bir şekilde yapmalarını sağlamak amaçlanmaktadır (Güney, 2019: 159). Dijitalleşmeyle birlikte bu kaynaklar oldukça çeşitlenmiş ve zenginleşmiştir.

1.3.3.5. İş Zenginleştirme

Çalışanın görev aldığı işte yönetsel görevleri baz alacak şekilde işlerini yeniden tasarlamasını içermektedir. Bu yönetsel görevlere örnek olarak karar verme, kontrol etme vb. verilmektedir. İş zenginleştirme ile çalışanın işiyle ilgili söz sahibi olması sağlanmaktadır. Söz sahibi olmasının sonucunda ise çalışanın yaptığı işten daha çok tatmin olduğu ve motive olmuş bir şekilde çalışmalarını sürdürdüğü gözlemlenecektir (Gürbüz, 2019: 93).

1.3.3.6. Kariyer Danışmanlığı

Bireysel veya bir örgüte bağlı olarak hizmet veren kariyer danışmanları, kendine danışmaya gelen bireyi tanımaya ve sorduğu sorular ile birlikte bireyin kendini tanımasına yardımcı olmaktadır. Genel olarak kariyer danışmanları, danışan bireye çeşitli yollar önermektedir. Danışanın güçlü ve zayıf olduğu yönlerinin farkına varmasına yardımcı olmaktadır. Verilen danışmanlık hizmeti sonucunda bireyin kariyer yolunun tatminli ve başarılı geçmesi amaçlanmaktadır (Ünsal, 2014: 5 - 6). Kariyer danışmanlığı hem çalışanın kendini hem de örgütün çalışanlarını daha iyi tanımasını ve daha verimli bir çalışmasını ve çalıştırılmasını sağlayan bir yoldur.

1.3.3.7. Eğitim ve Gelişim Programları

Eğitim ve gelişim programları ile birlikte programa katılan çalışanların önceden belirlenmiş noktalara getirilmesi amaçlanmaktadır. Örgütlerde birçok farklı içerikte eğitim gelişim programları uygulanmaktadır. Bu programlar belirlenirken; çalışan özelinde değerlendirmeler yapılır. Eğitimin içeriği, süresi ve eğitimin hangi tür olacağı gibi hususlar çalışan özelinde yapılan değerlendirmeye göre şekil almaktadır (Özkan, 2015: 144).

1.3.3.8. Koçluk

Örgütteki bir yöneticinin astının gelişimi açısından yetenek ve performansındaki gelişmeleri sağlamasına ve geri bildirimler vererek ona yardımcı olmasını içermektedir. Bu süreçte motive edici unsurlar da bulunmaktadır. Koçluk sisteminden çalışanların yararlanabilmesi, kendilerinde bazı unsurların olmasına bağlıdır. Bu unsurlar; verilen fikirlere açık olma, sürece ilgi duyma, gelişim göstermeye ve eleştiriye açık olmaktır. Koçluk uygulamasının iki zayıf yönü bulunmaktadır. Birinci zayıf yön, yanlış uygulamaların devam ettirilmesidir. İkinci zayıf yön ise bu uygulamadan elde edilen başarının koçun yeteneklerine ve ne derece öğretici olabildiğine bağlı olmasıdır (Gürbüz, 2019: 255).

1.3.3.9. Kariyer Planlaması Grupları

Kariyer planlaması grupları son zamanlarda aktif olmaya başlamıştır. Bu gruplarda bazı öğrenme teknikleri kullanılarak bireylerin kariyerlerini geliştirme aşamasında ilerlemeleri sağlanmak istenmektedir. Bireylerin geleceklerini kontrol altına almaları sağlanarak kariyer konusunda önlerine hedefler koymaya ve onları geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılmaktadır (Palmer, 1993: 84' ten akt: Aytaç ve Keser, 2017: 206).

1.3.3.10. İş Rotasyonu

İş rotasyonu kavramı, çalışanın yapmış olduğu görevi bırakıp diğer göreve olan hareketini ifade etmektedir. İş rotasyonundaki değişiklikten kastedilen çalışanın yerine getirdiği faaliyetlerde değişiklik olmasıdır (Yener, Can ve Toktaş, 2019: 10). Bu değişiklikler, yönetim tarafından önceden belirlenir ve planlanır.

İş rotasyonu gelecekte önemli görevlerde yer alabilecek çalışanların, örgüt içerisindeki çeşitli unsurları tanımalarını sağlamak amaçlanmıştır. Çalışanlara yönetsel yetkinliklerin yanı sıra teknik yetkinlikler de kazandırmak hedeflenmiştir. İş rotasyonunun genellikle aynı statüde yer alan işler için uygulandığı görülmektedir. Rotasyon süresince rotasyon süresinin doğru şekilde planlanması halinde çalışanın o bölümde uzmanlaşması sağlanabilecek ve işi ile ilgili monotonluk durumu ortadan kalkacaktır (<https://www.dbe.com.tr/Kurumsal/tr/news/is-yasami-rotasyonunda-nelere-dikkat-etmeliyiz/>, Erişim Tarihi: 28.08.2021). Monotonluğun ortadan kalkması sonucunda çalışanda pozitif anlamda (verimde artış, performansta artış vb.) değişiklikler gözlemlenecektir.

1.3.3.11. Özel Gruplar İçin Programlar

Örgütler hedeflerine ulaşabilmek adına çalışanlarının sahip olduğu yetkinliklerden faydalanarak faaliyetlerini sürdürmek istemektedir. Bu hedeflere ulaşılabilmesi için farklı özelliklere ve farklı statülere sahip olan çalışanları kariyer planlaması grupları çerçevesinde bir araya getirerek geliştirilmek istenmektedir. Özel gruplara örnek olarak; yönetici adayları, kadın çalışanlar, emekliliğine az kalmış çalışanlar ve gelecek vadeden adaylar verilebilmektedir (Dündar, 2008: 330 - 331).

1.4. Kariyerde Yaşanılan Sorunlar

Kariyer kavramı kapsamında ortaya çıkabilecek sorunlar; genel sorunlar ve kariyer dönemleri sorunları olmak üzere iki ana başlık çerçevesinde incelenecektir.

1.4.1.1. Genel Kariyer Sorunları

Genel kariyer sorunları çalışanların kendileri ile bağlantılı sebeplerden ortaya çıkabildiği gibi dış faktörlerin etkisiyle de ortaya çıkabilmektedir. Bu sorunlar şüphesiz ki çalışma hayatında çeşitli sorunların yaşanmasına sebep olacaktır. Ayrıca çalışanların aile hayatında da çeşitli sorunlar gözlemlenecektir. Bu bilgiler kapsamında genel kariyer sorunları aşağıda yer alan başlıklar çerçevesinde incelenmiştir.

Çift Kariyerli Eşler

Bu kariyer sorununda eşler kendi kariyer planlarını yapmakta ve yaşamlarını kariyer planına uygun olacak şekilde programlamaktadır. Eşlerin kendi kariyer gelişimlerine fazla yoğunlaşması ve birbirlerini ihmal ettikleri görülmektedir. Bu durum sonucunda ise eşler arasında çeşitli çözüm bulunamayan sorunlar ortaya çıkmaktadır (Güney, 2019: 176). Çiftlerden ikisinin de kariyer planlarının olduğu işlerde çalışmaları, aile ve iş yaşamlarını çeşitli şekillerde etkilenmesine yol açmaktadır. Hem kadının hem de erkeğin iş ve aile rolleri arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Aile içi sorunların yaşanmasına hatta aile birliğinin bozulmasına varan ciddi sonuçlarla karşılaşılabilir.

Ay Işığı Sorunu

Çalışanın aldığı ücretinin yetersiz olması ya da farklı bir deneyim kazanması amacıyla birden fazla işte çalışmasını ifade etmektedir. Çalışanlar enerjilerini ana işlerine karşı sarf etmemektedir. Böyle olması sonucunda örgütler bu yapıdaki çalışanların kariyerindeki ilerlemeye sıcak bakmamaktadır (Gürbüz, 2019: 262).

Çift Kariyerlik

Bu kavram, bireyin birbirinden farklı iki kariyere aynı anda sahip olmasını ifade etmektedir. Çift kariyerli bireyler, birbirinden farklı alanlarda tecrübeye sahip olurlar. Bu tecrübeler çerçevesinde her iki iş için bireyin unvan, kariyer gibi farklı noktalarda elde ettiği çeşitli kazanımlar olmaktadır ancak her iki görev alanında da başarı elde etmek isteyen birey, enerjisini doğru şekilde harcayamayacak ve başarısına engel oluşturacaktır (Şimşek vd., 2016: 337).

Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Kariyer ile ilişkili cinsiyetten kaynaklanan sorunlar, çalışma yaşamı içerisinde genellikle kadın çalışanların yaşadığı sorunlardır. Genel itibariyle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde bu sorunlar diğer ülkelere oranla daha sık görülmektedir. Bu kapsamda kadın çalışanların yaşadığı kariyer sorunlarından bazıları aşağıda yer almaktadır:

- **Cam Tavan Sendromu:** Birçok gelişmiş ülkede kadın erkek tüm çalışanlara fırsat eşitliği sağlandığı söylene dahi kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları çeşitli görünmez engeller bulunmaktadır. Bu şekilde görünmeyen, varlığı ortaya çıkarılmayan engeller cam tavan sendromu olarak adlandırılmaktadır. Cam tavan sendromu ağırlıklı olarak kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları bir problem gibi görülse de günümüzde yalnızca kadınların yaşadığı bir problem olma özelliğini kaybetmiştir. Etnik azınlıklar ve erkeklerin de çeşitli cam tavan sendromları yaşayabilecekleri gözlemlenmiştir (Utma, 2019: 49).
- **Kraliçe Arı Sendromu:** Çalışma yaşamında kabul görmüş başarılar elde etmiş kadın profesyonellerin bilinçli bir şekilde diğer kadın çalışanlarla arasına mesafe koyarak onları yok sayar şekilde davranış sergilemeleri ve çeşitli zorluklar ortaya çıkararak çalışma ortamını problemli hale getirmek olarak tanımlanabilir (Baykal, 2018: 162).
- **Süper Kadın Sendromu:** Çalışma yaşamının içerisinde bulunan kadının yaşamının her alanında (işte, evde, arkadaş çevresiyle olan ilişkilerinde) sahip olduğu rolleri kusursuz bir şekilde yerine getirmeye çalışmasını ifade etmektedir. Bu çabanın içerisinde yer alan kadın, süreç içerisinde üstlendiği rollerde kusursuz olmaya çalışmasından dolayı strese girecek ve böylece psikolojisi yıpranmış olacaktır (Ardıç ve Özdemir, 2018: 362).

1.4.1.2. Kariyer Dönemleri Sorunları

Kariyer dönemi süresince çalışanlar dönemsel olarak çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Kariyer dönemleri sorunları aşağıda yer başlıklar çerçevesinde detaylarıyla açıklanmıştır:

Başlangıç Dönemi Sorunları

Başlangıç dönemi iş arama ve işe kabul edilme ile başlamaktadır. Bir işe kabul edilmek ve o işi öğrenmek gerçek dünyada başarı ve başarısızlığın somut kanıtı olarak görülmektedir. Kaygı ve belirsizlikle başlayan bu süreç, iki problemi beraberinde getirebilmektedir. Bu iki problem; kendine uygun işi bulmak ve o örgütte iz bırakmaktır. Bireyin sürekli iş değiştirmesinden uzun vadeli görev alabileceği bir iş

bulması başlangıç dönemi için önemli bir husustur. Birey iz bırakma aşamasında hatalar yapmakta, yaptığı hatalardan ders çıkarmakta ve bu hataların sorumluluğunu almaktadır. Henüz en yüksek verimlilik düzeyine ulaşmamış birey nadiren güç ve yüksek konum gerektiren görevler almaktadır (DeCenzo ve Robbins, 2010: 217).

Örgütün içerisinde bulunduğu yapı gereği de birey çeşitli sorunlarla başlangıç döneminde karşılaşabilmektedir. Örgütün politikaları, bireyin üst yönetimle iletişim açısından yaşadığı çeşitli kopukluklar vb. nedenlerden dolayı bireyin kariyerinde ilerlemesi ya da terfi alması ihtimali azalacaktır. Bazen bireyler aşırı sosyal davranışlar sergileyerek kendini örgüte ispatlama çabasına girmektedir ancak bu durum bireyin örgüt içerisinde negatif şekilde değerlendirilmesine sebep olmaktadır. Bu sebeple bireyler, kariyer oryantasyonlarını geliştirmeye önem vermelidir. Daha sonra ise kariyer amaçlarını belirleyerek bu amaçlara yönelmek için kariyer yollarını aramalıdır (Aytaç ve Keser, 2017: 254).

Kariyer Ortası Sorunları

Orta kariyer döneminde yer alan çalışanlar bir takım kariyer başarılarına sahip olmalarına rağmen çeşitli sorunlar yaşamaktadır. Bu sorunlardan en önemlisi kariyer platosudur. Kariyer platosu kavramı önceki başlıklarda incelenmiştir (bkz. sayfa: 4). Bu sebeple burada daha kısa şekilde anlatılacaktır. Platodaki bireylerin ne terfi etme seviyesine gelebilecek kadar başarılı oldukları ne de görevlerine son verilecek kadar başarısız oldukları görülmektedir. Bu dönemde kişilerin terfi etme süreci çeşitli nedenlerden dolayı yavaşlamaktadır. Bu durumun yaşanmasındaki nedenlerden birincisi, örgütteki terfi edilecek pozisyon adedinin sınırlı olmasıdır. İkincisi ise; bilgi ve beceri açısından bireyin yetersiz kalmasından dolayı sürecin yavaşlamasıdır (Uyargil, t.y. : 187).

Bazı bireyler için ise kariyer ortası dönem sıkıcı bir dönem değildir. Çoğu çalışan kariyer ortası dönemde birçok olumsuzluk yaşasa da bu dönemi gayet iyi bir şekilde atlatabilirler. Bu çalışanlara örnek olarak; yeni bir işe başlamak, sektör değişikliği yapmak vb. gösterilebilmektedir. Kariyer ortası dönemi, çalışanların sağlıklı bir şekilde geçirebilmesi adına insan kaynakları bölümü çalışanlarına birçok görev düşmektedir (Aytaç ve Keser, 2017: 261). Yaş dönemiyle de ilişkili olan bu dönemde insan

kaynakları birimlerinin çalışanların değişen istek ve ihtiyaçlarını dikkate alıp onları desteklemesi gerekmektedir.

Kariyer Sonu Sorunları

Kariyer sonu sorunu dendiğinde ilk akla gelen grup emeklilerdir. Bu dönem bazı bireyler açısından olumlu, bazı bireyler için ise çalışma yaşamının son bulması ve yaşamın farklı bir aşamasına girilmesinden dolayı sorun olarak görülmektedir. Örgütlere bu noktada birçok görev düşmektedir. Emeklilik öncesi ve sonrası için çeşitli programlar düzenlenerek bireyin bu döneme alışmasını sağlanmalı ve bu dönemin sorun olarak görülmesi ortadan kaldırılmamalıdır (Ardıç ve Özdemir, 2018: 365). Örneğin; emeklilik öncesi düzenlenen eğitimlerde bireye mali planlama, ikinci işe hazırlık, boş zaman planlaması, sosyal değişimlere uyum sağlama vb. gibi konularda eğitimler verilerek bireyin süreci problemsiz bir şekilde geçirmesi sağlanmalıdır (Şen, 2015: 325 - 326). Bu döneme hazırlıklı giren bireyler, boş zamanı daha iyi organize ederek yeni yaşamlarına daha kolay uyum sağlayabilirler.

1.4.1.3. Kariyer Engelleri

Kariyerin herhangi bir aşamasında karşılaşılan sorunlar, bireylerin kariyerleri üzerinde çeşitli engellere sebep olmaktadır. Bu engeller aşağıda yer alan başlıklarla incelenmiştir.

Stres ve Tükenmişlik

Örgütlerde belirli oranda stres gereklidir. Stresin olmaması, çalışanın güdülenmesini ve teşvik edilmesini olumsuz yönde etkileyeceğinden önemli olan stresi azaltmak ve işlevsiz taraflarını saf dışı bırakmak gerekmektedir. Örgütlerde işverenler, stres yönetimine yönelik alınan tedbirler (çalışan yardım ve sağlık programları) doğrultusunda bazen başarıya ulaşamayabilir. Çalışan stresinin azaltılmaması rol karmaşasına, beklentilere yanıt verilememesine sebep olmaktadır (DeCenzo ve Robbins, 2010: 331).

Tükenmişlik birçok çalışanın iş yaşamında karşılaştığı bir durumdur. Tükenmişliğin hem birey hem de örgüt açısından çeşitli etkileri bulunmaktadır. Kavramın duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olmak

üzere üç ana boyutu bulunmaktadır ve bu boyutlar birey ve örgütler üzerinde çeşitli olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Örgütlerin çalışanları üzerinde olumsuz sonuçlara yol açacak bu durum ile ilgili çeşitli örgütsel düzenlemeler yapması gerekmektedir. Bu düzenlemelere örnek olarak bireyin üzerinde bulunan iş yükü ve iş akışının düzenlenmesi, ödüllendirme sisteminin uygulanması, örgütsel adaletin sağlanması vb. gibi konular verilebilmektedir. Örgütün tükenmişlik sorununun farkında olması bu sorunun çözümü açısından önemli bir adımdır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 143 - 145).

Gözden Düşme

Gözden düşme kavramı TDK sözlüğüne göre; “bir kişi veya şeyin değerini yitirmesi, rağbet görmemesi” olarak tanımlanmaktadır (<https://sozluk.tdk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 27.08.2021). Çalışma yaşamında gözden düşme ile karşı karşıya kalan bireyin kendine güveninin azalması, endişeli şekilde iş süreçlerini devam ettirmesi, gerginlik yaşaması vb. söz konusu olacaktır. Yaşanan bu durum örgüt açısından da çeşitli olumsuzluklara sebep olacaktır. Bu duruma örnek olarak maliyetlerdeki artış verilebilir. Örgütün bu problemi ortadan kaldıracak çözümler üretmesi gerekmektedir. Problemlere çözüm getirilmesi halinde bireyin aidiyet duygusu güçlenecektir.

İşten Çıkarılmak

İşten çıkarılmak çalışma yaşamına aktif olarak devam eden çalışanın görevine son verilmesini ifade etmektedir. İşten çıkarılmanın çeşitli sebepleri (örgütün küçülmeye gitmesi, çalışanın performansında düşüklük vb.) bulunmaktadır.

İşten çıkarılmak bazı bireyler için kariyerinde duraklamanın meydana gelmesini ifade etmektedir. Bazı bireyler için ise işten çıkarılmak, bireyin önüne çıkacak yeni kariyer yollarının değerlendirilmesini içermektedir (Aytaç ve Keser, 2017: 266).

Engellenme

Engellenme kavramı çalışma yaşamındaki birey kapsamında değerlendirildiğinde bireyin işten ve işyerinden kaynaklanan engellerle karşılaşmasını içermektedir. Çeşitli sebeplerle engellenmeye maruz kalan bireyin performansında düşüş gözlemlenecek ve bu durum motivasyonunun düşmesine sebep olacaktır. Bireyin engellenme karşısında işten

ayrılma durumu olmasa bile performans düşüklüğü ile çalışması örgüte daha da zarar verilmesine yol açacaktır.

1.5. Değişen Kariyer Modelleri

Günümüzde çalışanlar kendi kariyerleri üzerinde geçmişe oranla daha fazla kontrol gücüne sahiptir. Bireyler kariyerlerine yön verebilmektedir. Bireylerin bilgi ve becerilerini arttırması daha da önemli hale gelmiştir. Çünkü geçmişteki gibi emekli olana kadar aynı örgütte kariyerine yön verme bakış açısı söz konusu değildir. Bu bilgiler de baz alınarak kariyer modelleri; esnek kariyer yaklaşımı, sınırsız kariyer yaklaşımı, portföy kariyer yaklaşımı, çağdaş kariyer yaklaşımı ve çok yönlü kariyer yaklaşımı olmak üzere beş ana başlık ile incelenecektir (Aytaç ve Keser, 2017: 219).

1.5.1.1. Esnek Kariyer

Esnek kariyer yaklaşımına göre; bireylerin kariyerleri belirli kalıp ve sınırlamalar ile ilişkili değildir. Bireyler çalışma alanlarını geniş bir açı ile değerlendirmeli bu şekilde faaliyet göstermelidir. Projelerde görev alan ya da almak isteyen çalışanlarda bu kariyer yaklaşımının izleri görülmektedir. Projeler kapsamında çalışanların kendilerini geliştirmesi ve hangi konuda eksiklikleri var ise bu eksiklikleri gidermeleri gerekmektedir (Güney, 2019: 174).

1.5.1.2. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Bireyin farklı örgüt ve mesleklerdeki kariyer hareketliliği olarak bu yaklaşım tanımlanabilmektedir (Gürbüz, 2019: 249). Kişi aynı işi farklı işyerlerinde ve farklı sektörler de yapabilmektedir.

Sınırsız kariyer yaklaşımında olan kişilere örnek olarak; yaşam koçları, herhangi bir tercüme bürosuna bağlı olmadan çalışan çevirmenler verilebilir (Dikili, 2012: 477).

1.5.1.3. Portföy Kariyer Yaklaşımı

Portföy kariyer yaklaşımına göre; bireyin kendi portföyünü oluşturması gerekmektedir. Bireylerin önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Bilgi, beceri ve yetkinlikler kapsamında bireyler portföylerini oluşturacak ve oluşan bu portföyler

sayesinde karşlarına çıkan iş fırsatlarını değerlendirebileceklerdir (Dündar, 2008: 335 - 336).

Bireyler aynı anda ya da birbirini takip eder şekilde farklı örgütlerde danışmanlık ve proje kapsamında çalışabilmektedir. Bunların dışında kendi adına da faaliyet gösterebilmektedirler (Gürbüz, 2019: 249).

1.5.1.4. Çağdaş Kariyer Yaklaşımı

Birey, kariyer ile ilgili kararları verme aşamasında ön plandadır. Buldukları örgütün dışında kariyerini belirleyen bireylerin ayrıldıkları örgüte de hizmet edebilmesi mümkündür. Bu kariyer yaklaşımı çerçevesinde yürütülen işlerin çoğu evden çalışarak ya da bitişik ofis aracılığıyla sürdürülmektedir. Çalışanlar görevlerini gerçekleştirme aşamasında esnekliği baz alacak şekilde faaliyet göstermelidir. Yönetim, çalışanların yeteneklerini geliştirme ve etkin çalışma ortamı sağlama hususunda destek olmalıdır (Peiperl ve Baruch, 1997: 7 – 22’ den akt: Aytaç ve Keser, 2017: 227 - 228).

1.5.1.5. Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı

Çok yönlü kariyer yaklaşımına göre; bireylerin kariyerleriyle ilgili değer temelli seçimler yapması gerekmektedir. Psikolojik başarıya sahip olmak bu yaklaşımda önemlidir. Para, terfi ve güç sahibi olmak gibi hedefler ön planda değildir. Kişisel gelişim ön plandadır (Çiçek, 2020: 12 – 13).

1.6. Motivasyon Kavramı

Günlük yaşam içerisinde birçok alanda kullanılan motivasyon kavramı, Latince’ de hareket etme anlamında kullanılan movere kelimesinden gelmektedir. Movere kelimesi, İngilizce’deki movement kelimesinin kökenini oluşturmaktadır. Movement kelimesi İngilizce’ de hareket anlamına gelmektedir (Cem Ersoy, 2016: 77). TDK sözlüğüne göre Fransızca’ daki karşılığı motivation olan kelimenin Türkçe karşılığı; isteklendirme, güdüleme anlamına gelmektedir (<https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 01.09.2021).

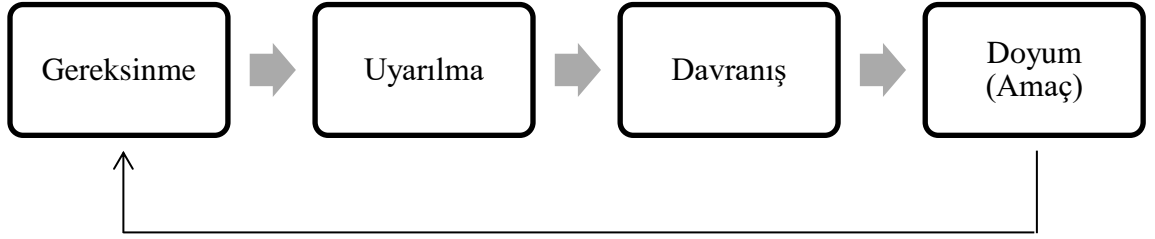
Motivasyon kavramı ile ilgili çeşitli tanımlar aşağıda yer almaktadır:

- Herhangi bir amaca ulaşmak için sarfedilen çabadır (Robbins ve Judge, 2013: 203).
- Bireyin içsel ve dışsal faktörlerden etkilenecek eylemlerini kararlı ve sürekli hale getirmesidir (Boddy, 2011: 450)
- İnsan davranışlarının belirli faktörlerle yönetilmesidir (Armstrong, 2014: 170).
- Belirlenmiş bir amaca ulaşmayı sağlayan, davranışları başlatan, onlara rehberlik eden eylemlerdir (Goyal, 2015: 71).
- Bireyin ihtiyacının karşılanmasını baz alarak eylemin başlama ve bitişi arasındaki süreyi kapsamaktadır (Keser, 2019: 7).
- Bireylerin davranışlarının istenilen boyutta şekil almasını sağlamaktır (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004: 286).
- Bir veya birden fazla bireyin belirli bir amacı baz alarak ilerlemesini kapsayan ve bu amaç çerçevesinde gerçekleştirdiği eylemlerin toplamını ifade etmektedir (Eren, 2012: 498).

Yukarıda yer alan tanımlamalar ışığında motivasyon kavramının özellikleri şu şekilde sıralanacaktır:

- Amaca ulaşmaya çalışma sürecini kapsayan dinamik bir yapısı bulunmaktadır.
- Dışsal ve içsel çeşitli faktörlerden etkilenen bir süreci kapsamaktadır.

Motivasyon aşağıda yer alan Şekil 7' deki süreç akışının takibiyle ortaya çıkmaktadır. İlk olarak süreç; bireyin herhangi bir şeye gereksinme duyarak bu gereksinmeyi karşılayacak eylemlere göre gerekli zemini hazırlamasıyla başlamaktadır. Bunun sonucunda kendisine birçok açıdan etkiyi yaratan uyarılma ortaya çıkacaktır. Uyarılmanın sonucunda birey gereksinmesini baz alarak söz konusu durumu davranışa dönüştürecektir. Bireyin ana hedefi gereksinmelere karşı içinde bulunan isteğin tatmin noktasına ulaşmasıdır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 99).



Şekil 7: Motivasyon Süreci

Psikologlar, motivasyon kavramını aşağıda yer alan çıktılar kapsamında kullanmakta ve yine aşağıda belirtilen şekilde açıklamaktadır (Gerrig ve Zimbardo, 2012: 340 - 341).



Şekil 8: Motivasyonun Sağladığı Çıktılar

- **Biyoloji ile Davranışı Bağdaştırmak:** İhtiyaç halinde vücudun harekete geçmesi açısından bedeninin verdiği tepkileri dikkate almaktadır. Beslenme, uyuma vb. örnek olarak verilebilmektedir.
- **Davranışsal Çeşitliliğin Nedenini Açıklamak:** Bireylerin aynı durum karşısında verdikleri tepki ve davranışlar birbirinden farklıdır. Bu, bireylerin motivasyon sağlama açısından da farklı şekilde davranış sergilemelerine neden olmaktadır.
- **Toplu Hareketlerden Özel Durumlar Çıkarmak:** Bireylerin davranışlarının hangi sebep ile ortaya çıktığını düşünmek ve sebep olan durumun ne olduğu yönünde karar verilmesi toplum tarafından yoruma açık bir konudur. Bu süreçte bireyler içsel veya dışsal motivasyonun hangisinin olduğu konusunda genel bir değerlendirme yapmaktadır.

- **Hareketlere Sorumluluk Yükleme:** Bireyler yükledikleri sorumluluk ile içsel motivasyonlarının sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.
- **Zorluklara Rağmen Azimli Olmayı Açıklamak:** Gerçekleşmesi kolay bir durum varken bireyler bazı zamanlarda zor olan durumları tercih ederek bu yönde çeşitli eylemlerde bulunmaktadır. Bu durumun ortaya çıkmasında motivasyonun katkısı olduğu söylenmektedir.

1.6.1. Motivasyon ile İlgili Kavramlar

Motivasyon kavramı ile ilişkili bazı kavramlar aşağıda yer almaktadır:

- **Dürtü:** Kelimenin TDK sözlüğündeki anlamı; “bedensel ve ruhsal dengenin değişmesi sonucu ortaya çıkan ve canlıyı türlü tepkilere sürükleyebilen içten gelen gerilim” olarak tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 02.09.2021).
- **İhtiyaç:** İhtiyaç kelimesinin TDK sözlüğündeki ilk iki anlamı; “gereksinim” ve “güçlü istek” tir (<https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 02.09.2021).
- **Güdü:** İçsel bir durum ya da koşulu içeren bu kavram, davranışı eyleme dönüştürmeyi içermektedir. İhtiyaçlar bireyi uyarmaktadır. Bu uyarım sonucunda bireyde dürtü oluşmakta ve bu durum da bireyi ihtiyaçlarını karşılamaya yöneltmekte yani güdülemektedir (Ulus ve Kerim, 2020: 140).

1.6.2. Motivasyon Kuramları

Literatürde çalışma yaşamında motivasyon ile ilgili pek çok kuram bulunmaktadır. Ancak bu çalışmada motivasyon kuramları; kapsam ve süreç kuramları olmak üzere iki ana başlık çerçevesinde incelenecek ve alt başlıklarına yer verilecektir.

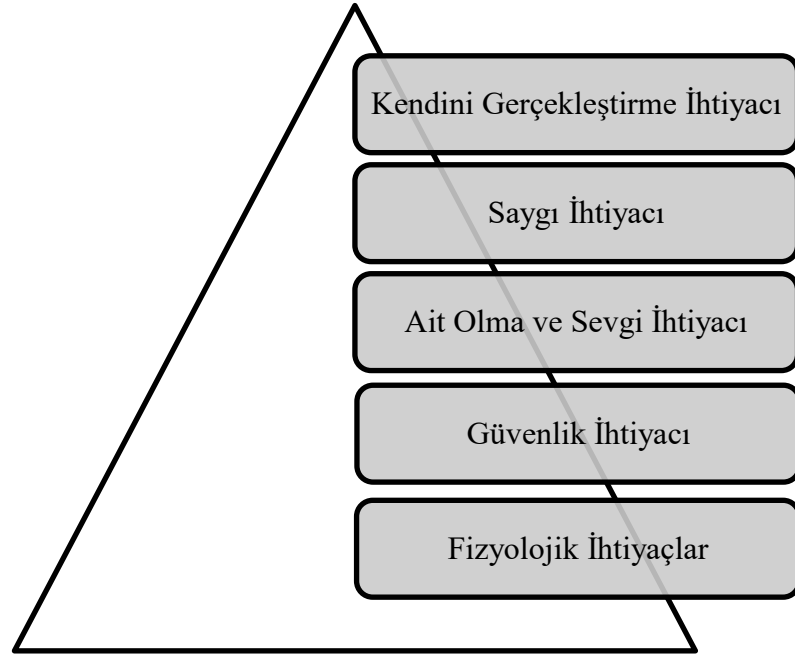
1.6.2.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, bireyi davranışa götüren güdülerin algılanma sürecini ilk aşamada oluşturmaktadır. Bu algılama sürecinden sonra ise ihtiyaçlara çözümler

getirilmesi söz konusu olmaktadır. Literatürde birçok kapsam kuramı bulunmaktadır ancak ağırlıklı olarak kabul görmüş kuramlara yer verilecektir (Keser, 2019: 52).

1.6.2.1.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow' a göre bireylerin yaşamları süresince beş temel ihtiyacı bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar aşağıda yer alan şekilde görüldüğü üzere (aşağıdan yukarı); fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ve sevgi ihtiyacı, saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Belirtilen ihtiyaç türlerini kapsayan açıklamalar aşağıda yer almaktadır (Maslow, 1970: 35- 46):



Şekil 9: Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Vücudun ihtiyaçları olan protein ve vitaminlerin karşılanması (yeterli gıdaya ulaşılması) kişiye fizyolojik ve psikolojik rahatlık sağlamaktadır.
- **Güvenlik İhtiyacı:** Fizyolojik ihtiyaçları karşılanan bireyin güçlü bir şekilde güvenlik ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bireyler güvende hissetme, kaygı ve kaostan uzak kalma duygusunu hissetmek ve belirli hukuk kuralları çerçevesinde yaşamak istemektedir.

- **Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı:** Bireyin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları yeteri kadar karşılandıktan sonra ait olma ve sevgi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Aksi takdirde ait olma ve sevgi ihtiyacını hissetmesi gereksiz olacaktır. Bu çerçevede yeni arkadaşlar edinme, bir eşe sahip olma veya çocuğa sahip olma duygusu ortaya çıkmaktadır.
- **Saygı İhtiyacı:** Toplumun büyük bir çoğunluğu diğer bireyler tarafından kendisine saygı duyulmasını istemektedir. Birey toplumda kendisinin kapasiteli, özgüvenli, işe yarar vb. özelliklere sahip olarak görülmesini istemektedir.
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Bütün alt basamaklar gerçekleştirilse dahi bireyler kendini gerçekleştirme ihtiyacı hissetmek istemektedir. Örneğin; bir müzisyen müzik yaparak yani sevdiği, ilgi duyduğu işle ilgilenerek kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılayacaktır.

1.6.2.1.2. Alderfer' in E.R.G. Kuramı

Alderfer, Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramını genişleterek E.R.G. Kuramını oluşturmuştur. Kuram ihtiyaçları üç temel gruba ayırmaktadır. Bunlar; var olma ihtiyacı, ilişkili olma ihtiyacı ve gelişmedir. Var olma ihtiyacı, temel maddi gereksinimler ile ilgilidir. Maslow' un kuramındaki temel fiziksel ihtiyaçlar ve güvenlik basamağına karşılık gelmektedir. İlişkili olma ihtiyacı, Maslow' un kuramındaki sosyal ihtiyaçlar kavramına karşılık gelmektedir. Diğer insanlarla bireysel ilişkilerimizi sürdürmeyi dikkate almaktadır. Son olarak gelişme ise; Maslow' un kuramındaki kendini gerçekleştirme basamağına karşılık gelmektedir. Bireysel gelişim için insanın özünde var olan bir isteği vurgulamaktadır. Maslow' un kuramında kullandığı basamaklar kendi içinde bölünmüş birçok basamak ve ihtiyaçları sıralarken E.R.G. Kuramı daha geniş ve kesin basamaklardan oluşmaktadır. E.R.G. Kuramına göre birey büyüdükçe bireyin varlığı, ilişkileri ve gelişimi devam etmektedir. Tüm ihtiyaçları bütünlüğe kavuşmalıdır (Goyal, 2015: 74).

1.6.2.1.3. Herzberg' in Çift Faktör Kuramı

Herzberg insan emeğinin doğasında motivasyon olduğunu düşünmektedir. Herzberg kuramını iki yüz mühendis ve muhasebeciyle iş deneyimleriyle ilgili

görüşmelere dayalı olarak yapmıştır. Onlardan çalıştıkları zamanlarda kendilerini tatminkâr ve motive olmuş hissettikleri veya olumsuz duygular hissettikleri durumları anımsamalarını ve bunlardan bahsetmelerini istemiştir. Görüşmeler sonucunda geribildirimler analiz edilmiş ve olumlu geribildirimler arasında; başarı, farkındalık, çözüme ulaşma, sorumluluk ve gelişim kavramlarından bahsedildiği görülmüştür. Olumsuz geribildirim olarak ise; şirket politikası ve yönetimi, denetim, ücret, kişiler arası ilişkiler ve çalışma şartlarından bahsedilmiştir. Herzberg, memnuniyetle ilişkili faktörlerin insanların ilişkilerini tanımladığı sonucuna vardı. İnsanların üstün performansını ve çabasını etkiliyor gibi görünen (görevin doğası, sorumluluk ve onay alma gibi) faktörlere motive edici faktörler olarak, memnuniyetsizlikle ilişkili kavramları (şirket politikası vb.) ise hijyen faktörler olarak adlandırmıştır. Hijyen faktörlerin yüksek performansı ortaya çıkarmak için değil, temelde memnuniyetsizliği önlemek için olduğunu ifade etmiştir (Boddy, 2011: 464).

1.6.2.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

McClelland'ın Başarı Güdüsünü Kuramı' nı açıklayan üç bileşen bulunmaktadır. Bu bileşenler açıklamalarıyla birlikte aşağıda yer almaktadır vardır (Miner, 2005: 48 - 50)

- **Başarı İhtiyacı:** İnsanlar başarıya ihtiyaç duyar ve başarmak için güdülerini ortaya çıkarma eğilimindedir. Güdülünen ve kendi çabası ile başarıya ulaşan insanlar tatmin duygusu yaşamaktadır.
- **Güç İhtiyacı:** İnsanlar güç elde etmeye çalışarak bu gücü organizasyonel açıdan kullanmak istemektedirler.
- **İlişki İhtiyacı:** Dengeli kurulan ilişkiler motivasyon üzerinde olumlu etki yaratmaktadır.

Kuram kapsamında insanı en fazla etkileyen ihtiyacın başarı olduğu öne sürülmüştür. Bireylerin örgütlerde başarılı olması, başarılarını engelleyecek unsurların ortadan kalkması ile alakalıdır. Başarılarını engelleyecek unsurlara örnek olarak mobbing, örgütsel çatışmaların var olması vb. verilebilir (Tutar, 2018: 127).

1.6.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları dışsal faktörlerden bireylerin ne şekilde etkilendiği ile ilgilenmektedir. Bu kuramlar kapsamında bireylerin hangi amaçlar için nasıl motive oldukları aşağıdaki başlıklarla açıklanacaktır (Ulukuş, 2016: 252).

1.6.2.2.1. Vroom' un Beklenti Kuramı

Vroom bu kuramında, bireyi davranışa sevk eden unsurları beklenti olarak tanımlanmaktadır. Vroom' un kuramı aşağıdaki denklem aracılığıyla açıklanmakta ve denklemdaki her bir unsuru açıklamaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 206 - 207):

$$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık} \times \text{Çekicilik}$$

- **Beklenti:** Bireyin çaba göstermesi sonucunda yaptığı işi ne denli başarmak istediği ile beklenti tanımlanmaktadır.
- **Araçsallık:** Bireyin yaptığı iş sonucunda ödülü elde etmesidir.
- **Çekicilik:** Bireyin kazandığı ödülü değerli görmesini ifade etmektedir.

Yukarıda detayları açıklanan model çerçevesinde beklenti, araçsallık ve çekicilik unsurlarından herhangi birinde ya da hepsinde artış olması halinde motivasyon da doğru orantılı olarak artacaktır.

1.6.2.2.2. Lawler ve Porter' ın Beklenti Kuramı

Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Kuramı sonrasında Lawyer ve Porter tarafından daha kapsamlı ve açıklayıcı bir hale getirilmiştir. Beklenti Kuramı temelde 3 ana bileşeni açıklar. Bir kişinin gayret sarf ederek ödülü alma motivasyonu olan valens, bu gayret sonucunda gelecek ödüle dair beklenti ve gayret ile ulaşılan performans düzeyi olarak ifade edilen araçsallık kavramlarını temelde kullanır. Bunun temel 3 bileşenin yanı sıra; yetenek ve özellikler, rol algısı, performans, adalet ve memnuniyet de kuramın dikkate aldığı kavramlarındandır. Temelde kuram, bireyin ödüle ulaşmak için motivasyon ve beklenti taşımasının ödüle ulaşmak için performans (araçsallık) göstereceğini varsayar. Ödüle ulaşma ve motivasyonda bireyin sahip olduğu bilgi ve yetenek ile, kendisi için biçtiği rol ve kendini algılama biçimi önemlidir (Miner, 2005: 98 - 99).

1.6.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams gerçekleştirdiği çeşitli araştırmalar ve deneyler çerçevesinde bireylerin kendilerine verilen ödülleri başkalarına verilen ödüllerle karşılaştırdığını gözlemlemiştir. Bu karşılaştırma sonucunda ise; bireyler kendisine verilen ödülle başkasına verilen ödül arasında ne şekilde bir oran olduğunu, eşitliğin olup olmadığını saptamaya çalışmıştır (Kavi, 2017: 98).

Bireyler buldukları örgütte kendilerine düşük ücret verildiğini düşünürlerse ya da bilirlerse bu durum sebebiyle ortaya çıkan rahatsızlıklarını gidermek için çeşitli yöntemlere başvurarak strateji geliştirmektedirler. Bu stratejilere örnekler olarak ise; bireylerin yöneticilerinden ücretlerinin yükselmesini talep etmeleri, daha az çalışmaları ya da işten ayrılma kararı almaları verilebilmektedir (Cem Ersoy, 2016: 87).

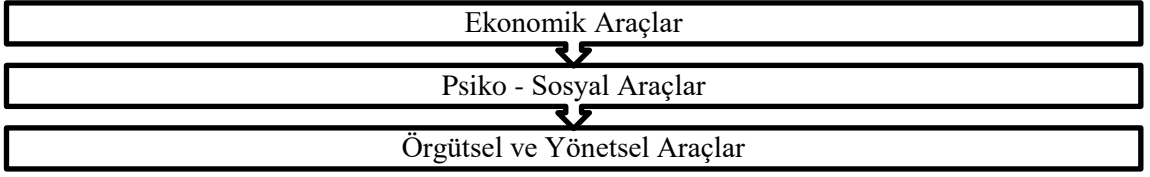
1.6.2.2.4. Locke'ın Amaç Kuramı

Bireyleri davranışa yönelten ana unsurun bireyin amaçları olduğu kuramla ifade edilmektedir. Birey, amaçlarına ulaşmak için çaba harcamaktadır. Yüksek motivasyona zemin sağlanması doğru şekilde belirlenmiş amaçlar ile ancak sağlanmaktadır. Örgüt belirlediği amaçları çalışanları ile paylaşmalıdır. Bireyin amaçları ile örgütün amaçlarının aynı doğrultuda gitmesi halinde çalışanların motivasyonlarında artış gözlemlenmektedir. Bu sebeple örgütler belirledikleri amaçları çalışanları ile paylaşmalıdır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 209).

1.6.3. Örgütsel Motivasyonu Arttıran Araçlar

Çalışma yaşamında motivasyon kavramının çalışanlar ve örgütler açısından önemi oldukça fazladır. Çalışanlar, örgütlerin sağladığı motivasyon çalışmalarıyla birlikte kendilerini örgüt içerisinde değerli hissedecek ve bu durum örgüt içerisindeki başarılarına katkı sağlayacaktır.

Motivasyonun örgüt kanallı olarak artması için kullanılacak bazı araçlar bulunmaktadır. Bu araçlar genel başlıkları ile şu şekilde karşımıza çıkmaktadır.

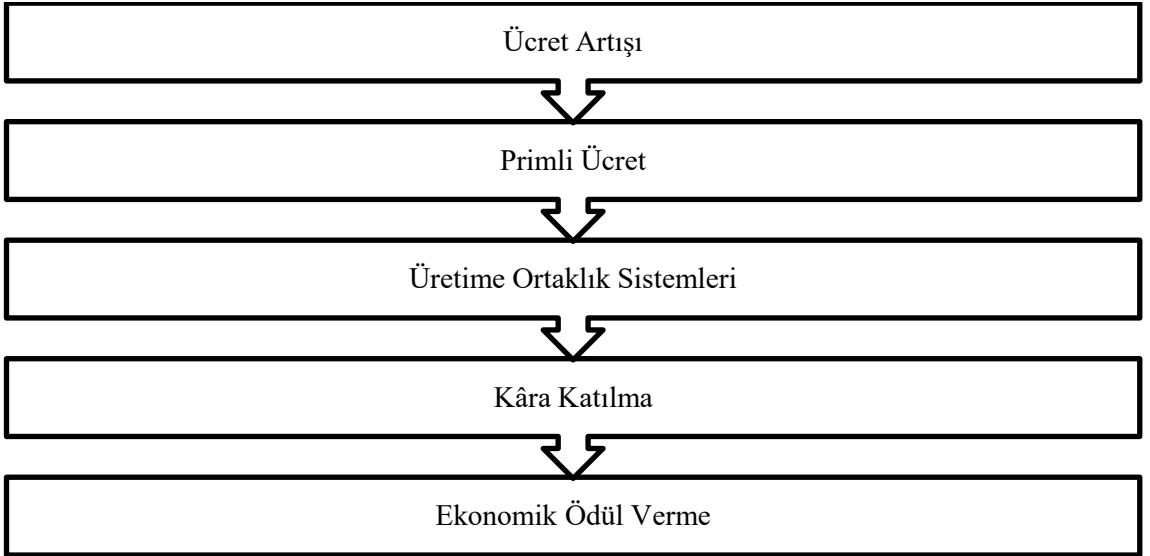


Şekil 10: Örgütsel Motivasyon Araçları

Kaynak: Özer vd., 2017: 206 – 210’ dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

1.6.3.1. Ekonomik Motivasyon Araçları

Çalışanın motivasyonunu sağlayan araçlar genellikle ekonomik temellidir. Çalışan, yaşamını sürdürürken yer aldığı örgütte belirli bir gelir elde etmek için çalışmaktadır. Bu sebeple ekonomik araçlar çalışan için önemli bir araç türüdür. En önemli ekonomik araçlar aşağıda sıralanmıştır (Keser, 2019: 124):



Şekil 11: Ekonomik Örgütsel Motivasyon Araçları

1.6.3.1.1. Ücret Artışı

Ekonomik motivasyon araçlarından olan ücret artışı çalışma yaşamı süresince farklı zaman aralıklarında yaygın bir şekilde kullanılan yöntem olmuştur. Örneğin; Henry Ford’ un çalışanların günlük ücretini beş dolara çıkarması ve bu durumun gazete ilanlarında yer alması ile işe istekli olan birçok birey fabrikasında işe girmek istemiştir. Bu ücret artışı ile çalışanların motivasyonu sağlanarak örgüt içerisindeki çalışmalarında

daha istekli bir şekilde çalışmalarını sürdürmeleri istenmiştir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 212).

Ücret artışı, örgütteki bireyler için hak ettiği düzeyde olmadığı takdirde bireylerin motivasyonunun sağlanması beklenmemektedir. Ücret artışı birey açısından sadece bir özendirme aracı olarak düşünülmemelidir. Ücrette gereksiz artışların olması bireyin beklenti içine girmesine sebep olacaktır. Böyle bir durum olması halinde ücret artışı bireyi motive etme özelliğini kaybedecektir. Bu sebeple ücret artışının uygulandığı zaman ve miktara dikkat edilmesi gerekmektedir (Keser, 2019: 125).

1.6.3.1.2. Primli Ücret

Prim, çalışanın bireysel olarak ya da bulunduğu örgütteki grup içerisinde gösterdiği başarı sebebiyle yaptığı işi ödüllendirmek amacıyla kendisine verilen ek ücrete denilmektedir (Çetin, Arslan ve Dinç, 2015: 213).

Primli ücret uygulamasının çalışanın iş tatminin sağlanması, performansta ve motivasyonda artışların gözlemlenmesi vb. konularda olumlu sonuçları bulunmaktadır. Sakıncalarına ise; yorgunluk, yıpranma ve iş kazalarında artışların gözlemlenmesi örnek olarak verilebilir (https://cdn-acikogretim.istanbul.edu.tr/auzefcontent/20_21_Guz/performans_ve_ucret_yonetimi/14/index.html, Erişim Tarihi: 31.08.2021).

1.6.3.1.3. Üretime Ortaklık Sistemleri

Üretime ortaklık sisteminin en önemli amacı, çalışanların üretime katkı sağlamaları ve ürettikleri ürünlerden pay almalarını sağlamaktır. Buradan anlaşılacağı üzere bu sistemle birlikte çalışanların verimliliklerini arttırmak amaçlanmaktadır. Üretime ortaklık sistemlerinden en bilineni “Scanlon Planı”dır. Bu plan, çalışanların verimlilik arttırıcı önerilerini ilk etapta komitelere iletmesini içermektedir. Komitelere iletilen öneriler yönetime sunulmaktadır. Toplanan öneriler değerlendirmeye alınarak hayata geçirilebilecek öneriler uygulamaya konulmaktadır. Uygulanan öneriler sonucunda oluşan artı gelir ise çalışanlara dağıtılmaktadır (Keser, 2019: 125 - 126).

1.6.3.1.4. Kâra Katılma

Örgütlerde uygulanan eski bir ekonomik motivasyon aracıdır. Örgütün elde ettiği kârın bir kısmının çalışanlara bırakılmasını içeren uygulamadır. Bu uygulamanın tercih edilmesindeki neden ise emeğin örgüt açısından önemli olmasıdır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 123).

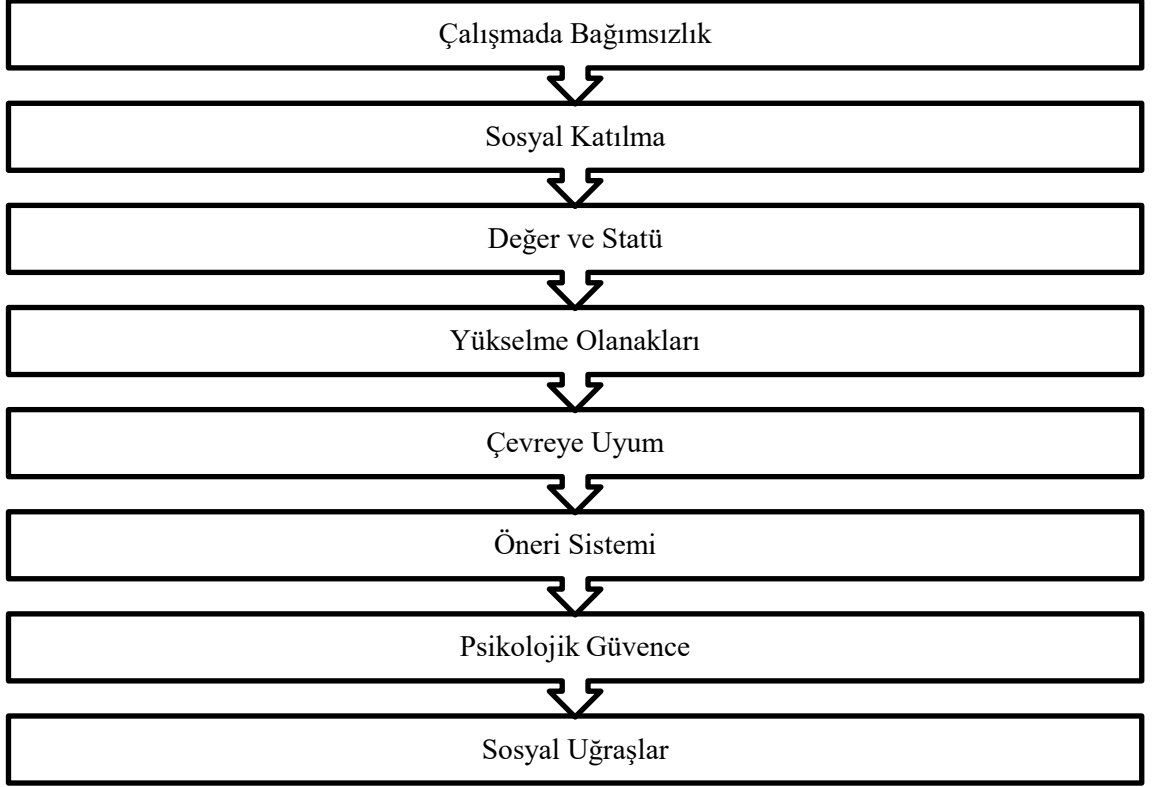
Uygulanan bu ekonomik örgütsel motivasyon aracının çeşitli yararlı ve sakıncalı yönleri bulunmaktadır. Kâra katılım durumunun olduğunu düşünen çalışan bu durum karşısında motive olacak ve kâr oranını yükseltmeye çalışarak faaliyetlerini gösterecektir. Böylece çalışanların işlerini birçok açıdan doğru şekilde yapmaları sağlanacaktır. Sakıncalı yönü ise verimli olmayan çalışanların da sisteme dahil edilmesi durumudur. Bu kapsamda sadece örgüt açısından verimli olan çalışanlar sisteme dahil edilirse bu sakınca da ortadan kalkacaktır (Güney, 2019: 263).

1.6.3.1.5. Ekonomik Ödül

Örgütler çalışanlarını bir işi yapmaya özendirmek ve aidiyetini güçlendirmek amacıyla ekonomik ödül vermeyi tercih edebilmektedir. Ekonomik ödül verilirken çalışanın örgüte kattığı değerler (üretimdeki artış, kalitedeki yükselme vb.) dikkate alınmaktadır. Ekonomik ödül uygulamasında önemli olan iki nokta bulunmaktadır. Birincisi, ekonomik ödül elde edilen başarının tamamlanmasının ardından hemen sonra verilmelidir. İkincisi ise elde edilen başarı verilen ödül ile uyumlu olmalıdır (Kavi, 2017: 100).

1.6.3.2. Psiko – Sosyal Motivasyon Araçları

Çalışan için ekonomik motivasyon araçları kadar psiko – sosyal motivasyon araçları da önemlidir. Özellikle son yıllarda örgütler tarafından psiko – sosyal motivasyon araçlarına daha fazla yoğunlaşma durumu söz konusu olmuş ve buna yönelik çalışmalar yapılmıştır. Y kuşağı çalışanları için psiko – sosyal motivasyon araçları, ekonomik motivasyon araçlarından daha önemli olmuştur. Bu kapsamda psiko – sosyal araçlarının neler olduğu aşağıda yer almaktadır (Keser, 2019: 128).



Şekil 12: Psiko - Sosyal Örgütsel Motivasyon Araçları

1.6.3.1.6. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışanlar baskı altında çalışmaktan mutlu olmamaktadır. Emir almak, yapmış olduğu işe sürekli karışılması gibi bağımsızlığı sınırlayıcı faktörler çalışanlar tarafından çok hoş karşılanan durumlar değildir. Bu sebeple çalışanlara çalışma alanı içinde çeşitli bağımsızlıklar verilmelidir (Özer vd., 2017: 208).

1.6.3.1.7. Sosyal Katılma

Çalışma yaşamındaki monotonluğun azalması, çalışma yaşamı içerisinde oluşmuş çeşitli gerginliklerin ortadan kalkması amacıyla örgütteki bireyler için düzenlenen çeşitli etkinlikler (gezi, piknik, seyahat vb.) bulunmaktadır. Bu etkinliklerin örgütteki bireylerin motivasyonuna olumlu yönde yansımaları söz konusu olmaktadır. Ayrıca çalışanlar arasındaki bağların ve dayanışma duygusunun gelişmesine de katkı sağlayacaktır (Qasimov ve İsrayılova, 2016: 1106).

1.6.3.1.8. Değer ve Statü

Birçok çalışan bulunduğu örgüt içerisinde saygınlık kazanmak, söz sahibi olmak, güçlü olmak istemektedir. Bu istekler doğrultusunda sosyal bir statü kazanma amacı içinde hareket edecektir. Bireyin örgütte yer alan çalışanlar tarafından gördüğü itibar ve buna bağlı olarak değer, motivasyonunun artmasına katkıda bulunacaktır (Yılmaz, 2013: 155).

1.6.3.1.9. Yükselme Olanakları

Çalışanlar yapmış oldukları işte bir süre sonra yükselmek istemektedir. Aynı işi belli bir süre yapan çalışanlar için sahip oldukları iş, hep aynı çerçevede ilerleyecektir. Bu durum sonucunda ise çalışanlar sorumluluklarını yetersiz bulacaktır. Sonrasında ise örgüt içerisinde daha fazla yetki ve sorumlulukla çalışmak isteyeceklerdir. İsteklerin karşılanmaması halinde çalışanların motivasyonlarında düşüş görülecektir (Eren, 2012: 519). Bu sebeple örgütlerin uygun gördüğü çalışanlar için yükselme olanaklarını sağlaması çalışanların motivasyonlarında düşüş gözlemlenmesini ortadan kaldıracaktır.

1.6.3.1.10. Çevreye Uyum

Çalışan içine girdiği örgütün fiziksel koşullarına uyum sağladığı kadar psiko – sosyal koşullarına da uyum sağlaması gerekmektedir. Örgüt içerisinde yabancı olduğunu düşünmeden ilerlemesi yararlı olacaktır. Bunun yanı sıra yöneticinin de işe yeni başlayan çalışanın önünde yer alan işe, çevreye alışma sürecini kolaylaştırıcı faaliyetlere yer vermesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 132).

1.6.3.1.11. Öneri Sistemi

Örgütlerde yaratıcı düşünme ortamının gelişmesine katkıda bulunan, çalışanların örgüt içerisinde mutlu olmalarını sağlayarak motivasyonlarının artmasına destek veren sistemdir. Ortaya çıkan fikirler çerçevesinde sunulan öneriler; örgütteki operasyonların gelişimine katkı, yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasını sağlama, müşteri memnuniyetinde artış vb. gibi olumlu sonuçlar gözlemlenecektir. Bu sonuçları dikkate alan örgütler, sistemi aktif tutarak çeşitli başarılar elde etmektedir (Karakuş, 2018: 264).

Öneri sisteminin çalışan motivasyonunu sağlaması açısından bazı önemli hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu hususlar aşağıda yer almaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 218):

- ✓ Öneri sistemi kapsamında çalışanlara ödül verilmesi gerekmektedir.
- ✓ Çalışanın önerisinin değerlendirildikten sonraki aşamada ödül alacağına inancı tam olmalıdır.
- ✓ Çalışanın aldığı ödül miktarı bulunduğu örgüte önerisi bazında sağladığı katkı miktarı ile orantılı olacak şekilde ilişkilendirilmelidir.
- ✓ Ödülün verilme süresinin çok uzamaması, önerinin verildiği tarihin akabinde ödülün verilmesi motivasyonu arttıracaktır.
- ✓ Öneri veren çalışana ödülün verileceği zamanda bir tören düzenlenerek ödülün verilmesi çalışan motivasyonun artmasına katkı sağlayacaktır.

1.6.3.1.12. Psikolojik Güvence

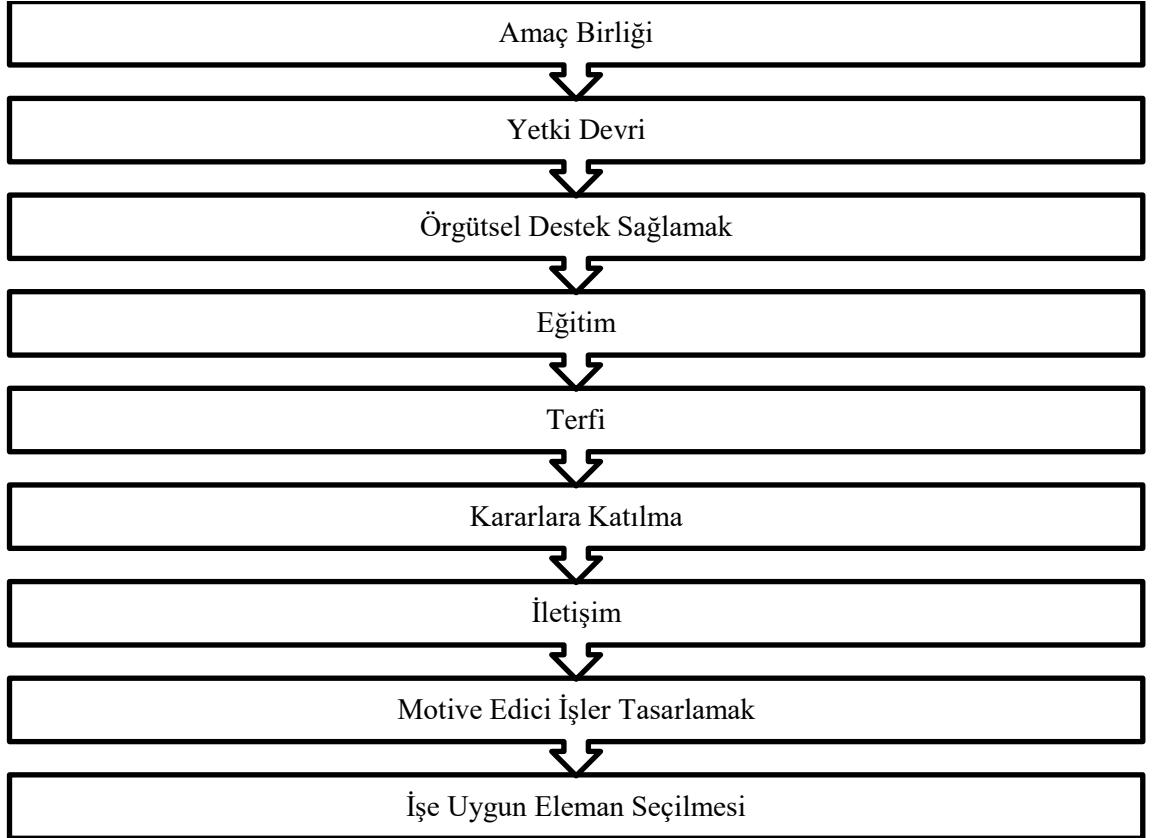
Çalışanın kendisini psikolojik güvencede hissetmesi içerisinde bulunduğu çalışma ortamıyla ilişkilidir. Çalışan motivasyonunun sağlanabilmesi için olumsuz etki yaratan unsurların ortadan kaldırılması gerekir. Bu unsurların ortadan kaldırılması ile çalışan kendisini psikolojik açıdan daha güvende hissedecek ve motivasyonu da artacaktır. (Tunçer, 2013: 101).

1.6.3.1.13. Sosyal Uğraşlar

Örgütte gerçekleştirilen çeşitli sosyal uğraşlar, çalışanların aidiyetini güçlendiren ve onları motive eden faaliyetlerdir. Bu faaliyetler sayesinde çalışanların ekibinde yer alan kişilerle birlikte zaman geçirmeleri sağlanarak iletişimlerinde katkı sağlanmaktadır (Kavi, 2017: 104). Sosyal uğraşlar olarak değerlendirebileceğimiz faaliyetlere örnek olarak; sportif faaliyetler, geziler, piknikler, çeşitli kutlamalar vb. verilmektedir.

1.6.3.2. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları

Motivasyon araçlarından ekonomik ve psiko – sosyal araçların çalışanlar üzerinde etkisi bulunmaktadır. Örgüt yönetimlerinin ve yöneticilerinin çalışanlarının özelliklerini dikkate alarak yapacağı uygulamalar alacağı kararlar motivasyonun artmasına yardımcı olacaktır (Yurduseven ve Koç, 2017: 3). Bu araçlara Şekil 13’ te yer verilmiş (Keser, 2019: 132) ve sırasıyla kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.



Şekil 13: Örgütsel – Yönetmel Motivasyon Araçları

1.6.3.2.1. Amaç Birliği

Örgütler para kazanmanın yanı sıra insan kazanmayı da temel aldıkları sürece uzun vadede başarılı olabilecektir. Başarının sağlanabilmesi için örgütün amaçları ile çalışanların amaçlarının birbirine yaklaşması gerekmektedir. Örgüt ve çalışanın amaçlarının bir araya gelmesi halinde hem örgüt hem de çalışanlar kazançlı olacaktır. Bu amaç birliğinin sağlanması konusunda yöneticilere birçok görev düşmektedir. Amaç

birliğini ekibinde yer alan çalışanlara yöneticilerin aşılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 136).

1.6.3.2.2. Yetki Devri

Örgütteki yöneticiler tüm kararları kendisi alma ve çalışanları denetleme yetkisine tek başına sahip değildirler. Bu nedenle görev ve sorumluluklarını astlarına dağıtarak paylaşımına gitmelidir. Güncel trendleri takip ederek ilerleyen örgütlerde merkezci olmayan modeller benimsenmiştir. Bu modeller sayesinde çalışanlar, bağımsız bir şekilde karar alarak kendini eğitime imkânı da bulmaktadır. Yetki devrine yer veren örgütlerde kararların daha çabuk alındığı ve etkin olduğu görülmektedir. Çalışanların ise beklenenden daha üst düzeyde performans gösterdiği görülecektir (Özer vd., 2017: 210).

1.6.3.2.3. Örgütsel Destek Sağlamak

Örgütsel desteğin çalışana sağlanmış olması ve çalışanın bu desteği hissetmesi çalışanın aidiyet duygusunun güçlenmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca bireyin motivasyonunu da arttıracaktır. Bunun sonucunda ise çalışan işinden ayrılmayı daha az düşünecektir (Keser, 2019: 139).

1.6.3.2.4. Eğitim

Çalışma yaşamı içerisinde gerekli donanıma sahip eğitimli çalışanların var olması her örgüt açısından önemlidir. Örgütler çalışanlarının gelişimlerini sağlayabilmek adına eğitim faaliyetleri düzenlemektedir. Bu eğitimlere katılan çalışanların motivasyonlarında artış söz konusu olacaktır (Tekin ve Duran, 2018: 21).

Mesleki ve teknolojik gelişmelerin yakından takip etmek, var olan bilgileri genişletmek, kişisel bilgi ve becerileri arttırmak amacıyla düzenlenen eğitimlerin örgütlerde etkili bir motivasyon aracı olduğu görülmektedir (Ergül, 2005: 73).

1.6.3.2.5. Terfi

Çalışanlar için terfi almak, yüksek bir statüye ulaşmak önemlidir. Özellikle bazı kariyer temelli işler için terfi almak daha önemlidir. Bu işler kapsamında terfi alan çalışanın motivasyonunun arttığı görülecektir. Terfi almak isteyen çalışanların

performanslarını yöneticilerine gösterme isteği artacak ve ekibinde yer alan diğer çalışanlar ile de rekabet ortamına girmesi gözlemlenecektir. Örgütün adil bir terfi sistemi bulunuyorsa çalışanlar bu sistemi dikkate alarak daha çok çaba gösterecektir. Örgütlerin bu sebeple adil bir sistem oluşturarak objektifliği baz alacak şekilde uygulama gerçekleştirmesi çalışanlar açısından önemli bir motivasyon aracıdır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 219).

1.6.3.2.6. Kararlara Katılma

Çalışanlar yaptıkları iş kapsamında çeşitli kararlar alınırken söz sahibi olmak istemektedir. Söz sahibi olmaları istemeleri, çalışanların işin uzmanı olmalarını düşünmeleri ve alınan kararların bundan sonraki iş süreçlerini etkileyecek olmasından kaynaklanır (Eren, 2012: 524).

Kararlara katılma ile çalışanların örgüt içinde daha etkin rol alabilmeleri sağlanacağından örgüte olan bağlılıkları da artacaktır.

1.6.3.2.7. İletişim

Çalışanların ekibinde yer alan kişilerle hem de yöneticileriyle etkin bir iletişimi kurması motivasyonu üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Bu ortamın var olması halinde çalışanlar kendini ifade edebilme ve bir problem yaşadıklarında bunu yöneticileriyle paylaşarak çözüme yoluna gidebileceklerdir (Ece, 2019: 131).

1.6.3.2.8. Motive Edici İşler Tasarlama

Yapılan işteki verimin artırılması ve çalışanların bu anlamdaki tatminini arttırabilmek adına çeşitli müdahaleler ile işin doğasına müdahale edebilme durumu söz konusu olmaktadır. Görev aldığı işte uzun yıllar geçiren bireyin çeşitli değişikliklere ihtiyacı bulunmaktadır. İşin veya bireyin görevinin yapısında değişiklikler olması halinde birey yaptığı işten yeniden keyif almaya başlayacaktır. Değişikliklerin olmaması halinde bireyin iş tatmini ve motivasyonu düşecektir. (Tunçer, 2013: 103).

1.6.3.2.9. İşe Uygun Eleman Seçilmesi

Örgütlerin eleman seçimi yaparken işe uygun nitelikteki elemanı seçmesi önemlidir. Yanlış eleman seçiminin olması halinde bu durum hem çalışan açısından

hem de örgüt açısından çeşitli olumsuz sonuçlara yol açacaktır. Bireyin yetkinliklerinin altında bir işte çalışıyor olması motivasyonunda kayıpların yaşanmasına sebep olacaktır. Bu sebepten bireyin işe alımı gerçekleşirken doğru karar verilmeli, örgütün ve bireyin menfaatleri düşünülmelidir (Keser, 2019: 139). Sonuç olarak çalışanın yetkinliklerinin altında veya üstünde bir işte çalışması, hem bireysel hem de örgütsel olumsuzluklara yol açabilir.

1.6.4. Bireysel Motivasyonu Arttıran Araçlar

Bireylerin motivasyonlarını arttırmada örgütsel motivasyon araçları önemli bir yere sahiptir. Çalışanlar örgütsel motivasyon araçlarının yanı sıra bireysel motivasyon araçlarına da ihtiyacı bulunmaktadır.

Bireylerin uygulamaya alabileceği on beş adet bireysel motivasyon tekniğine aşağıda açıklamalarıyla birlikte yer verilmiştir. Bu bireysel motivasyon tekniklerinin daha kapsamlı (altmış adet) haline belirtilen kaynak üzerinden ulaşılabilmektedir (<https://www.e-motivasyon.net/kisisel-motivasyon-yonetimi-teknikleri.html>, Erişim Tarihi: 25.08.2021).

- **Her Seferinde Bir Adım Atın:** Sorumlu olunan işi bir anda bitirmektense adım adım ilerleyerek bitirmek süreci kolaylaştıracaktır.
- **İşinizin Eğlenceli Yönlerine Odaklanın:** Yapılan işin sıkıcı yönleri olsa da eğlenceli yanına odaklanarak işi sürdürmek motivasyonun artmasına katkı sağlayacaktır.
- **Önce Başlayın, Sonra Düzeltirsiniz:** Mükemmeliyetçilik duygusunun etkisiyle birlikte işe başlamadan önce planlama aşamasında zaman zaman çok fazla vakit harcanmaktadır. Eyleme geçtikten sonra işin sorunlu yanlarını çözmek ve bu şekilde ilerlendiğini görmek motivasyonun sağlanması konusunda katkı sağlayacaktır.
- **Yeterliyim, Öyleyse Varım:** Bir işe başladığında eksik olan yanların olması halinde bu eksiklikleri gidermeye çalışarak (eğitim alınması vb.) işe başlanması motivasyonun artmasına katkı sağlayacaktır.

- **Sonucu Hayal Edin:** Bir işin yapım aşamasında motivasyonun azaldığı zamanlar olduğunda işin bittiği zamanı hayal etmek motivasyon üzerinde olumlu sonuçların gözlemlenmesine katkıda bulunacaktır.
- **Moraliniz ve Enerjiniz Zirvedeyken İşe Ara Verin:** Enerji henüz bitmemişken yapılan işe ara verilmesi ve aranın ardından işe dönülmesinin sağlanması bireyleri daha motive edecektir.
- **Eyleme Geçin:** Bir işi yaparken küçük bir adım atılarak başlangıcın sağlanması dahi motivasyon üzerinde olumlu sonuçlar doğuracaktır.
- **Kendinizi Ödüllendirin:** Bir işin ya da projenin bitirilmesi durumunda bireyin kendisini ödüllendirmesi faydalı olacak ve içsel bir güç motivasyon anlamında sağlanacaktır.
- **Çalışma Ortamının Etkisine Dikkat Edin:** Çalışma ortamının belli standartlara sahip olması bireylerin çalışma etkinliğini sağlayarak faaliyet göstermesine katkıda bulunacaktır.
- **İş Yapma Şeklinizi Güncelleyin:** Rutin ilerleyen işler mevcut ise ve bu sebeple çalışma etkinliği bozuluyorsa işlerin sırasını, yoğunluğunu, temposunu ya da her üç faktörü de değiştirerek monotonluktan kurtulmak motivasyon üzerinde olumlu sonuçlar doğuracaktır.
- **Model Alın:** Farklı özellikleri bulunan ya da örnek almak istenilen bir bireyin çeşitli özellikleri modellenerek model alan bireyde çeşitli gelişimler gözlemlenebilir ve yapılan işte performans artışları görülebilir.
- **Geçmişte Nasıl Yaptığınızı Hatırlayın:** Geçmişte rahatlıkla yapılan bir iş o günün koşulları çerçevesinde yapılamayabilir. Bu kapsamda bireyin geçmiş tecrübelerini baz alarak mevcut işte gelişim sağlaması motive olmasını sağlayacaktır.
- **Tamamlanması İçin Diretmeyin:** Bireyler bazen mevcutta bulunan işlerin bitmesi için diretebilir ancak bazen bu direktme hali bireyi başarıya götürmemektedir. Bireyin farklı işlere yönelmesi bu aşamada katkı sağlayan bir unsur haline gelmektedir.
- **Olumlu Sözleri Kendinizden Esirgemeyin:** Bireyler doğru şekilde ilerleseler dahi kendilerine olumlu sözler söylemeyi esirger ve bu sözleri

hep başka bireylerden duymayı beklemektedirler. Başkalarından duymak istenilen olumlu sözleri bireyin kendisine söylemesi motivasyonunda artış gözlemlenmesine katkıda bulunacaktır.

- **Kendinize “Motivasyon Mektupları” Yazın:** Birey gelecekte hangi konumda bulunmak istiyorsa kendini o konumda hayal edebilir ve gelecekte bulunan konumu üzerinden şu anda yer aldığı konuma mektup yazmayı deneyebilir. Bu mektup sayesinde başarıları nasıl elde ettiği konusunda şu anda bulunduğu konuma motive edici söylemlerde bulunabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER ve MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN ARAŞTIRMALAR

2.1. Kariyer ve Motivasyon Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar

Kariyer ve motivasyon arasındaki ilişki hem Türkçe kaynaklar hem de yabancı kaynaklar kapsamında literatür taraması yapılarak incelenmiştir. Çalışmaya dahil edilen 3 yüksek lisans tezi çalışmasından 2' sinin araştırma bölümünün otomotiv sektöründe olmasına önem verilmiştir. Belirtilen konu kapsamında yayınlanan tüm çalışmalardan elde edilen bilgiler kronolojik sıralamaya göre aşağıda yer almaktadır.

2000 yılında yapılan “Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Üzerine Bir Araştırma Örneği: Ford Otosan İnönü Fabrikası Örneği” konulu yüksek lisans tezinde araştırma kısmına Ford Otosan’ın İnönü Fabrikası’nda çalışan beyaz yakalı çalışanlar katılmıştır. Anket yapılarak gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen sonuçlara örnekler aşağıda yer almaktadır (Ercan, 2000: 92 - 120):

- Çalışanların örgütlerinde uzun süre konum değiştirmemeleri motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir.
- Çalışanların örgütlerinin kendilerine yatırım yaptığını bilmeleri motivasyonlarını arttırmaktadır.

2006 yılında yazılan “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamasının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi” konulu yüksek lisans tezi, İstanbul’ da otomotiv sektöründe faaliyet göstermekte olan dört işletmenin çalışanlarından (105 çalışan) oluşmaktadır. Anket sonucunda elde edilen sonuçlara örnekler aşağıda yer almaktadır (Yılmaz, 2006: 201 – 233):

- İşletmelerde anket uygulanan çalışanların gerçekleştirilen kariyer planlaması ve geliştirme çalışmalarını; moral, verimlilik ve motivasyonlarını arttıran bir faaliyet olarak gördükleri sonucuna varılmıştır.

- Kariyerin çalışanların saygınlık, güç, başarılı olma gibi ihtiyaçlarını karşılamasından dolayı bireylerin motivasyonunu arttırması yönünde bir sonucu olduğu konusunda fikir birliğine varılmıştır.
- Çalışmanın ana kütesini oluşturan işletmelerin çoğunda kariyer planlaması faaliyetlerinin yetersiz olduğu ve bu durumun çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği sonucu ortaya çıkmaktadır.

2009 yılında “Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmaya göre (Alkış ve Öztürk, 2009: 232):

- Kariyer yapma imkânının örgüt içerisinde olması çalışanlar açısından önemli bir durumdur. Bu aşamada kariyer ile ilgili imkânların belirlenmesi ve bu imkânların çalışanlar tarafından da biliniyor olması çalışan motivasyonu üzerinde olumlu sonuçlar yaratacaktır.
- İçsel motivasyon faktörleri (başarı, kariyer yapma vb.) çalışanlar açısından önemli bir yere sahiptir.

2010 yılında yapılan başka bir çalışma, Edirne ilinde elektronik, gıda ve giyim sektöründe görev yapan satış elemanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen sonuca göre; kararlara katılım, ücrette adalet, takım çalışması ve terfi ettirilmenin sağlanması çalışanların motivasyonuna katkı sağlamaktadır (Ünsar, İnan ve Yürük, 2010: 248 - 262).

2012 yılında yapılan “Bilişim Sektöründe Kariyer Planlamanın Motivasyona Etkisi Türk Telekom Bursa Bölge Müdürlüğü Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinde elde edilen bazı sonuçlara aşağıdaki gibidir (Göksel, 2012: 84 – 126):

- Kariyer planlaması ve motivasyon arasında pozitif anlamda bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
- Çalışanlar yöneticileri tarafından kariyer planlaması sürecinde destek görmediklerini ifade etmiştir.
- Kariyer planlaması faaliyetleri şirket bünyesinde bulunan çalışanların yeteneklerini kullanmasına imkân vermediğinden çalışan motivasyonunda düşüklüğü sebebiyet vermektedir.

2014 yılında Endonezya’da yapılan başka bir çalışmada örgüt kültürü, kariyer planlaması, motivasyon ve çalışan performansı analiz edilmeye çalışılmıştır. Çalışmaya bir su şirketinin rastgele seçilen 367 çalışanı dahil edilmiş ve anket uygulanmıştır. Bu çalışmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (Pasaribu, 2014: 35 – 47):

- Kariyer planlamasında örgüt kültürünün etkisi olduğu, iş motivasyonu ve çalışan performansında ise örgüt kültürü ve kariyer planlamasının etkisi olduğu görülmüştür.
- Kariyer planlamasının hem iş motivasyonu hem de iş performansı üzerinde baskın bir belirleyici rol üslendiği ortaya konmuştur.

2014 yılında Salman ve Khan tarafından yapılan çalışmada gıda şirketinde çalışan 40 kişi katılmıştır ve çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek çıkması şirket tarafından başlatılan kariyer yönetimi programına bağlanmıştır. Ankete katılanların çoğu, programın stratejisinin ve hedeflerinin; motivasyon, performans ve organizasyonun gelecek arzusu gibi konularda önemli bir etkisi olduğu konusunda fikir birliğine varmıştır (Salman ve Khan, 2014: 1 – 9).

2015 yılında Taghulihi tarafından yapılan çalışmada; kariyer gelişimi ve iş disiplininin çalışanların performansı ve iş motivasyonunu üzerinde olumlu etkisi bulunduğu sonucuna varılmıştır (Taghulihi, 2015: 925 – 930).

İnce ve Gençay ‘ın 2017 yılında turizm sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada elden edilen önemli sonuç aşağıdaki gibidir (İnce ve Gençay, 2017: 123):

- Çalışanların takdir görme, çalışma ortamının uygun olması, eğitim programları, sosyal ve kültürel etkinlikler, kariyer olanakları, ekonomik ve sosyal haklar gibi konulara önem verdikleri görülmüştür.

2018 yılında gerçekleştirilen başka bir çalışma farklı sektörlerde (hizmet, sanayi vb.) çalışanlar üzerine yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara örnekler aşağıda yer almaktadır (Kahraman ve Afacan Fındıklı, 2018: 63 – 64):

- Kariyer yönetimi kapsamında gerçekleştirilen eğitim ve gelişim programlarının çalışan memnuniyetini %69 oranında etkilediği görülmektedir.
- Eğitim ve gelişim faaliyetlerinin alt boyutları; algılanan amir desteği, öğrenme motivasyonu, kariyer beklentileri, bireysel kazançlar, algılanan eğitim olanakları ve algılanan çalışma arkadaşları desteği olduğu görülmektedir. Bu alt boyutların tamamının ise çalışan memnuniyeti üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

2018 yılındaki kooperatif çalışanları üzerine yapılan çalışmada; kariyer gelişim faaliyetlerinin iş motivasyonu ve çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Manggis, Yuesti ve Sapta, 2018: 20901 - 20916).

2019 yılında 200 çalışanın dahil edildiği başka bir araştırma sonucunda; çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile eğitim ve gelişim faaliyetlerine yönelik algı ve motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır (Özkeser, 2019: 803).

2020 yılında 500 banka çalışanı üzerinde yapılan başka bir çalışmaya göre; terfi olanakları, iyi çalışma koşulları, işiyle gurur duyma ifadeleri diğer tüm ifadeler (iş sorumluluğu, kişisel gelişim vb.) arasında kariyer planlaması motivasyonu yaratmak için daha büyük gösterge olarak yorumlanmıştır. Kariyer planlaması ve motivasyon arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Manonmani, 2020: 128 – 134).

2020 yılındaki çalışma kapsamında; çalışanların motivasyonlarında azalma gözlemlenmesi halinde kariyer planlamasına yönelik kariyer beklentisi ve kararında da azalma olduğu görülmüştür (Gönül ve Demir, 2020: 1656).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

İnsan kaynakları ile ilgili faaliyetler son yıllarda büyük ölçekli örgütlerin yanı sıra küçük ölçekli örgütler için de önem arz etmeye başlamıştır. Ayrıca örgütler, insan kaynakları ile ilgili alt dallara da önem vermektedir. İşte bu kapsamda kariyer planlaması ve motivasyon gibi kavramlar da uygulamada daha geniş yer almaya başlamıştır. Örgütler artık çalışanların gelişimine önem vermekte ve onların gelişimi için gerekli kaynağı ayırmaktadır. Ayrıca çalışanın aidiyet kavramını güçlendirici çalışmalara da yer vererek çalışan motivasyonunu sağlamaktadır. Bu çalışmada kariyer planlaması ve motivasyon arasındaki ilişki teorik açıdan incelenecek ve konunun uygulamadaki yansımalarının incelenmesi sağlanacaktır. Uygulama aşamasında kariyer planlaması ile motivasyon arasındaki ilişkinin çalışan motivasyonu üzerinde hangi sonuçlara yol açtığı değerlendirilecektir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini Bursa' da faaliyet göstermekte olan otomotiv sektöründeki insan kaynakları bölümü çalışanları oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın başlangıcında hangi araştırma yönteminin kullanılacağı ile ilgili konu bazında değerlendirme yapılarak nitel araştırma ile veri toplama yöntemlerinden görüşme yönteminin kullanılması yönünde karar alınmıştır. Görüşme yöntemlerinden ise; yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi tercih edilerek bu araştırma deseni çerçevesinde araştırma şekil almıştır.

Nitel araştırma ile ilgili çeşitli kaynaklarda birçok farklı tanım yer almaktadır. Nitel araştırma; gözlem, görüşme, doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, gerçekçi bakış açısının hakim olduğu ve tümevarımcı analizin önem kazandığı araştırma türü olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek , 2018: 41). Genel olarak nitel araştırma, araştırılan konu kapsamında okuyucuya gerçekçi bir tablo çizmeyi amaç edinmiştir. Bu sebeple araştırma süreçlerinde

araştırmacı sistematik olmalı, araştırma sürecinde yorum yaparken bu yorumları hangi ifadelere dayanarak oluşturduğu konusunda dikkat etmeli, okuyucuyu ikna edici olmalı ve konunun dışına çıkmadan araştırma sürecini tamamlamalıdır.

Araştırmada kullanılan görüşme yöntemi; yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve yarı yapılandırılmış görüşme olmak üzere üç başlıkta incelenmektedir. Yapılandırılmış görüşmede önceden belirlenmiş sorular çerçevesinde ulaşılmak istenen cevaplara göre görüşme gerçekteştirilmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşmede önceden oluşturulmuş soruların dışında görüşme sırasında sorulabilecek sorularla araştırma Şekil almaktadır. Yapılandırılmamış görüşmede ise önceden belirlenmiş sorular bulunmamaktadır. Görüşme, görüşmenin yapıldığı sırada tüm boyutlarıyla Şekil almaktadır.

Araştırmada kullanılan veri toplama yönteminin genel olarak görüşme yöntemi olarak tercih edilmesinin sebepleri; araştırma süresince araştırmacının daha esnek bir yapı içinde yer alması, görüşme yapılan kişinin jest ve mimiklerini gözlemleyebilmesi, ortamın kontrolünün sağlanması görüşmecinin elinde olması gibi sebepler sıralanmaktadır. Bu yöntemin çeşitli zayıf yönleri de bulunmaktadır. Bunlar; görüşme yapılacak kişilere ulaşmanın nicel araştırma yöntemlerinde olduğu kadar kolay olmaması, kişilerin görüşme için geniş bir zaman ayıramaması ve görüşmecinin aktarılan bilgileri yanlış yorumlaması gibi sebepler olarak açıklanacaktır.

Nicel araştırma yöntemlerinin tercih edilmemesinin sebepleri ise araştırılan konu ile ilgili nitel araştırma yöntemleri açıklayıcı ve detaylı sonuçlar verirken, nicel araştırma yüzeysel ve genel sonuçlara yer vermektedir. Seçilen konu gereği Őirketlerdeki uygulamaların açıklanması, yapılan faaliyetlerinin sonuçlarının detaylarının değerlendirilmesi gerektiğinden nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemiyle araştırmanın Őekillenmesini sağlamak yerinde olacaktır. Yarı yapılandırılmış görüşme yönteminin tercih edilmesi ise; bu araştırma deseninin görüşmeciye çeşitli esneklikler sağlamasındandır. Görüşme esnasında bu yöntem aracılığıyla cevaplara göre görüşmeci ilave sorular sorulabilecek ve bu Şekilde ulaşmak istediği konuları derinlemesine inceleme fırsatı bulacaktır.

3.4. Araştırmanın Hipotezi

Bu araştırmada kariyer planlaması ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezi aşağıdaki gibidir:

H: Kariyer planlaması ve motivasyon arasında ilişki bulunmaktadır.

3.5. Bulgular

Bu çalışmada, Bursa’ da faaliyet göstermekte olan otomotiv sektöründeki insan kaynakları bölümü çalışanları ile çeşitli kanallar (sosyal çevre, e – mail, telefon, LinkedIn) aracılığıyla iletişime geçilmiştir. Bu süreçte öncelikle 49 otomotiv işletmesi ile iletişim kurulmuştur. Bu işletmelerden 24’ ü herhangi bir geri bildirimde bulunmamıştır. Geri kalan 25 işletmeden, 4’ ü görüşme için olumlu geri bildirimde bulunmuş ancak görüşmenin planlanma aşamasında herhangi bir cevap vermemiştir. 3 işletme ise görüşmeyi reddetmiştir. Sonuç olarak 18 işletmenin insan kaynakları çalışanı ile görüşme yapılmıştır. Görüşmeler pandemi sebebiyle çeşitli uygulamalar aracılığıyla (Zoom, MS Teams, Skype vb.) gerçekleştirilmiştir. Ayrıca görüşmeyi kabul eden 18 işletmeden 4 insan kaynakları çalışanı iş yoğunluğu sebebiyle görüşme sorularını e – mail yoluyla cevaplamayı istemiş ve görüşme sorularına yazılı cevap vermişlerdir.

Araştırmaya katılan örgütlerdeki (işletme) insan kaynakları çalışanları, örgütlerinin ve kendi isimlerinin gizli kalmasını istemiştir.

Araştırmaya katılan örgütlerden 9’ unda kariyer planlaması yapılmaktadır. Diğer 9 örgütte ise kariyer planlaması yapılmamaktadır.

Görüşme soruları, kariyer planlaması yapılan ve kariyer planlaması yapılmayan örgütler için birbirinden ayrı içeriklerde oluşturulmuştur. İlk olarak katılımcılardan yaş, medeni durum, öğrenim durumu, unvan, örgütte görev aldığı süre ile ilgili bilgiler alınmıştır. Sonrasında ise örgütlerinde kariyer planlaması yapıp yapılmaması durumuna göre katılımcılara sorular iletilmiştir. Kariyer planlaması yapılan örgütlerdeki insan kaynakları çalışanlarına 18 soru (demografik bilgilerin öğrenildiği sorular hariç) , kariyer planlaması yapılmayan örgütlerdeki insan kaynakları çalışanlarına ise 8 soru (demografik bilgilerin yer aldığı sorular hariç) sorulmuştur.

3.5.1. Kariyer Planlaması Yapılan Örgütler ve Görüşmeler

Aşağıdaki tabloda yer alan veriler, kariyer planlaması yapılan örgütlerdeki insan kaynakları bölümü çalışanlarına aittir.

Tablo 1: Kariyer Planlaması Yapılan Örgütlerdeki Katılımcıların Genel Bilgileri

Şirket Adı / Katılımcı Adı	Cinsiyet (Kadın / Erkek)	Yaş	Medeni Durum (Evli / Bekar)	Öğrenim Durumu (Lisans / Yüksek Lisans)	Unvan	İşletmede Görev Aldığı Süre (Yıl / Ay)	Görüşme Süresi (Dakika)
K10	E	36	E	YL	İnsan Kaynakları Müdürü	9 Yıl	55 Dakika
K11	K	41	E	L	İnsan Kaynakları Kısım Müdürü	22 Yıl	25 Dakika
K12	E	35	E	L	Organizasyonel Gelişim Birim Lideri	11 Yıl	40 Dakika
K13	K	30	B	L	Kurumsal İletişim ve Organizasyonel Gelişim Yöneticisi	4 Yıl	52 Dakika
K14	K	33	E	L	İnsan Kaynakları Uzmanı	6,5 Yıl	
K15	E	32	E	L	İnsan Kaynakları Yöneticisi	3 Yıl	45 Dakika
K16	K	50	B	YL	İnsan Kaynakları Müdürü	1 Yıl	75 Dakika
K17	K	32	E	L	İnsan Kaynakları Sorumlusu	3,5 Yıl	47 Dakika
K18	K	27	E	L	İnsan Kaynakları Uzmanı	3,5 Yıl	

Tabloda yer alan veriler incelendiğinde aşağıdaki bilgilere ulaşılmaktadır.

- 9 katılımcıdan 6' sının kadın, 3' ünün erkek olduğu görülmektedir.
- Katılımcıların yaş aralığı 27 ile 50 arasındadır.

- 7 katılımcı evli, 2' si bekadır.
- 2 katılımcı yüksek lisans eğitimi almıştır. 7 katılımcı ise lisans mezunudur.
- Unvan durumları farklılık gösteren katılımcıların uzman, sorumlu, yönetici gibi pozisyonlarda olduğu görülmektedir.
- Buldukları örgütte görev alma süreleri 1 yıl ile 22 yıl arasındadır.
- Çeşitli uygulamalar aracılığıyla gerçekleştirilen görüşmelerin en uzununu 75 dakika, en kısası 25 dakikadır. Bu sürelerin birbirinden farklı olması katılımcıların verdikleri cevapların detayının farklı olmasından dolayıdır. Bazı katılımcıların gerçekleştirilen uygulama, gözlem ve yorumu detaylı şekilde anlattığı görülürken bazılarının ise sorulara daha yüzeysel cevaplar verdiği görülmüştür.
- K14 ve K18' in görüşme süresinin yer aldığı sütunda herhangi bir veri yer almamaktadır. Bu durum belirtilen katılımcılara görüşme sorularının e – mail ortamında iletilmesinden kaynaklanmaktadır.

Görüşme soruları ve katılımcılardan elde edilen cevaplar sırasıyla aşağıda yer almaktadır:

Soru 1: Kariyer planlaması kavramı size neyi ifade etmektedir?

Görüşme gerçekleştirilen katılımcılar kariyer planlaması kavramını şu şekillerde tanımlamıştır: K10; *“Bir pozisyonun şirkete başladığı zaman hangi aşamalardan geçip o şirket içerisinde hangi koşullarda, hangi sürelerde yükselebileceğini içeren süreçtir”* , K11; *“Kişinin bulunduğu pozisyondan sonraki yıllarda görev alabileceği ya da sonraki yıllarda hangi kademelerde yer alabileceğinin kariyer haritasının belirlenmesi”* . K12; *“Yetenek yönetimi”* , K13; *“Kişinin mesleki ve davranışsal yetkinliklerinin geliştirilmesi”* , K14; *“Çalışanın kendi profesyonel yaşamı ile ilgili kurmuş olduğu planın şirketteki plan ile uyumu”* , K15; *“Çalışanın gelişimini sağladıktan sonra ilgili pozisyonda kariyerinin şekillenmesi”* , K16; *“Gitmek istediğim yolun netleşmesi, net bir şekilde hedefin belirlenmesi”* , K17; *“Koçluk, gelişim planı.”* , K18; *“Kariyer planlaması artık sadece global şirketlerin değil tüm çalışan iş gruplarına sahip şirketlerin yapması gereken ve çalışana değer kazandıran bir yatırım, bu sebeple kariyer planlaması şirketlerin çalışanlarına sunabileceği en büyük tatmin araçlarından biridir.”*

Görüşmecilerin verdiği cevaplar dikkate alındığında plan, yol, gelişme gibi ifadelerin ortak noktalar olduğu dikkati çekmektedir. Buradaki tanımlar kişilerin bireysel düşüncelerine dayanmaktadır. Katılımcıların bazıları daha akademik bir tanım yaparken; diğerleri uygulamaya dönük somut örneklerle kavramı tanımlamayı tercih etmişlerdir.

Soru 2: Kariyer planlaması kavramı örgütünüz için neyi ifade etmektedir? (Katılımcıdan örgütün her bir çalışan için yaptığı kariyer planlamasını dikkate alması istenmiştir.)

Görüşme gerçekleştirilen katılımcıların görev aldıkları örgütler için kariyer planlaması kavramı; K10; “Mevcut kadroların yedeklenmesi” , K11; “Çalışanların buldukları pozisyondan hem dikey hem de yatay pozisyonlara geçişinin planlanması ya da başka bölümlere geçişlerinin planlanması” , K12; “Potansiyel çalışanların belirlenip onların gelişimlerinin planlanması ve organizasyondaki ihtiyaca göre yerlerinin belirlenerek rotanın çizilmesi” , K13; “Çalışanların yetenek ve yetkinliklerinin artırıldığı faaliyetleri içermektedir” , K14; “Profesyonellik” , K15; “Çalışanı pozisyona hazırlamayı sonrasında çalışan hazır olduğunda pozisyona atamayı içermektedir” , K16; “Vizyona katkı sağlayacak çalışanların doğru zamanda belirlenmesi, gerekli potansiyellerin belirlenmesi” , K17; “Hem dikeyde hem de yatayda çalışanların kariyer yol haritasının belirlenmesi” ni ifade etmektedir.

Katılımcıların verdiği cevaplar birinci ve ikinci soru üzerinden karşılaştırıldığında katılımcılardan daha ayrıntılı ve teknik cevaplar alınmıştır. Ayrıca kavramın kullanılmakta olan bazı yöntemler eşliğinde daha da somutlaştığı görülmektedir.

Soru 3: Kariyer planlamasının yapıyor olmasının faydalarını örgüt, yönetici ve çalışan açısından değerlendirecek olsanız hangi faydalara dikkat çekmek istersiniz?

Yukarıda belirtilen soru çerçevesinde katılımcılar örgüt, yönetici ve çalışan özelinde değerlendirmeler yapmıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplar, çalışmanın kavramsal çerçeve bölümünde de ifade edilen literatür ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Aşağıda katılımcılar tarafından yapılan değerlendirmeler maddeler halinde listelenmiştir.

Kariyer planlamasının yapıyor olmasının örgüt açısından faydaları şu şekilde sıralanmıştır:

- Örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasında katkı sağlaması,
- Yedekleme planının yapılması,
- Potansiyel havuzlarının oluşturulması,
- Gelecekte oluşabilecek ihtiyaçlar için elinizdeki değeri ölçmenizi sağlayan bir sistemin var oluşu,
- Örgütün önünü görebilmesini sağlaması,
- Kaynakların etkin kullanımına fırsat yaratması,
- Verimli iş süreçlerinin ortaya çıkması ve bu bağlamda kârlılığın artması,
- Çalışanın örgüt ile uyuşmayan bir noktası var ise bunun erkenden farkına varılması ve bu konudaki aksiyonların net bir şekilde alınması,
- Örgütsel imajın sağlanması.

Kariyer planlamasının yapıyor olmasının örgüt açısından faydalarına bakıldığında ise katılımcılar, en çok hedeflere ulaşmada katkı sağlaması ve verimliliği arttırması şeklinde ifade etmişlerdir. Başka bir deyişle örgütlerin kariyer planlaması faaliyetleri dolaylı olarak başarılarında artışa neden olacaktır.

Katılımcılar kariyer planlamasının bir örgütte yapıyor olmasının yönetici açısından sağladığı faydaları aşağıdaki ifade etmişlerdir:

- Örgütün hedeflere ulaşması sürecinde katkıda bulunması,
- Ekibinde yer alan çalışanlar için planlama ve yedekleme imkânına sahip olması,
- Yöneticiyi geliştiren değerlendirmeler yapmayı sağlaması,
- Verimli iş süreçlerinin ortaya çıkması,

- Çalışanın örgüt ile uyuşmayan bir noktası var ise bunun erkenden ayırt edilmesi ve bu konudaki aksiyonların net bir şekilde alınması,
- Verimli çalışanların varlığının sağlanmasıyla bölümsel hedeflere ulaşılması ve bu bağlamda yöneticinin başarısının da olumlu yönde etkilenmesi.

Katılımcıların kariyer planlamasının yapıyor olmasının yönetici açısından faydalarına ilişkin soruya verdikleri en dikkat çekici cevap; yöneticinin bölümündeki başarının artması / hedeflere ulaşılması şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar ile ilgili genel bir değerlendirme yapıldığında çalışan için gerçekleştirilen kariyer planlaması faaliyetlerinin yöneticinin de gelişimine katkı sağlayan faaliyetler olduğu görülmektedir.

Görüşmelerden elde edilen cevaplar doğrultusunda kariyer planlamasının bir örgütte yapıyor olmasının çalışan açısından faydaları aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Motivasyonu arttırması,
- Aidiyeti arttırması,
- Gelişim aracı (mesleki, kişisel gelişim) olması,
- Çalışanın eğitim ihtiyaçlarının doğru şekilde belirlenmesini sağlaması,
- Yönetici ile olan ilişkileri geliştirmesi,
- Performansta artışların gözlemlenmesi,
- Çalışan verimliliğinde artışı sağlaması,
- Hedeflere ulaşmayı sağlayan bir süreç olması.

Kariyer planlamasının yapıyor olması çalışan açısından değerlendirildiğinde katılımcılar en çok motivasyon ve aidiyeti arttırmasına dikkat çekmişlerdir. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte görev alacak ve örgütün personel devir oranı düşük olacaktır.

Soru 4: Sizce çalışanların kariyer planlaması faaliyetlerinden beklentisi nedir, örgütünüz çalışanların bu anlamdaki beklentilerini karşılıyor mu?

Bu soru ile kariyer planlaması faaliyetlerinde çalışanların bakış açısını ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Çalışanların kariyer planlaması faaliyetlerinden beklentisi ve katılımcıların buldukları örgütlerin beklentileri karşılama noktasındaki değerlendirmeleri aşağıda yer almaktadır:

K10; “İleride oluşabilecek pozisyonlar için kendilerinin değerlendirmeye alınmasını ve bu durumun eğitim gelişim faaliyetleriyle desteklenmesini beklemektedir. Beklentilerin karşılanması durumunu ise yarı yarıya şeklinde değerlendirmek mümkündür” , K11; “Global şirket olmamızdan dolayı çalışanlarımızın da beklentisi olan farklı ülkelerde çalışma imkânını yaratmaktayız. Ayrıca farklı bölümlere geçiş noktasında da çalışanlara destek olunmaktadır. Bu bağlamda çalışanların beklentilerinin karşılandığını söylemek yerinde olacaktır.” K12; “Kaç yıl sonra yönetici olunabileceği ve ne yapılırsa yönetici olunabileceği noktasında beklentiye girmektedirler. Örgütümüzde kariyer planlaması faaliyetlerine yönelik çalışmalar iki yıldır yapıldığından beklentileri karşılayıp karşılamama noktasında şu an herhangi bir şey demek mümkün değildir.” K13; Mesleki ve davranışsal açıdan yetkinliklerin artırılması, yetki alanlarının genişletilmesi, yönetsel açıdan görev alınabilecek bir pozisyonda yer alma, çalıştığı alanda kabul görme gibi beklentileri içermektedir. Örgütümüzün çalışanların beklentilerini karşılamaktadır. K14; “Şeffaflık ve tanımlı prosedürlerin olmasını beklediklerini düşünüyorum. Örgütümüz çalışanların bu anlamdaki beklentilerini karşılamaktadır.” K15; “Nesil farkı burada bence önemli bir değişken. Özellikle genç yaşta yer alan çalışanlar kısa sürede yükselmek istiyor ancak örgütümüzün bu süreçte belli kıstasları olduğundan bu beklentileri karşılanmıyor ancak tüm çalışanlar genelinde bir değerlendirme yapılırsa çalışan beklentisinin karşılandığını söyleyebilirim.” , K16; “Yeni kariyer fırsatlarının kendilerine bildirilmesi, sürecin şeffaf ve açık bir şekilde gerçekleşmesini çalışanlar beklemektedir. Örgütümüz bu anlamdaki beklentileri karşılamaktadır.” K17; “Çalışanlar kendilerine birçok açıdan yatırım (eğitim, koçluk vb.) yapılmasını bekliyor. Eskiden maaştaki artışlar çok önemliken, günümüzde durum daha farklı seyir alıyor. Herkesi memnun etmek çok kolay bir şey değil ama birçok açıdan tatmin olduklarını düşünüyorum.

Örgütümüz bünyesinde olmasa dahi holding bünyesinde yer alan diğer örgütlerde de değerlendirme imkânına sahip oluyorlar.” , K18; “Çalışanların kariyer planlamasından beklentileri, kendi potansiyellerini ve ilgi alanlarını özgürce ortaya koyabilecekleri aynı zamanda yükselebilecekleri ve kendilerine yetkinlikler katarak ilerleyebilecekleri bir patika aslında. Örgütümüzün bu istekleri karşıladığını düşünüyorum.”

Verilen cevaplar ile ilgili beklentileri karşılama noktasında değerlendirme yapılmak istenirse; 1 katılımcı beklentilerin yarıya yarıya karşılandığını, 1 katılımcı örgütlerinde süreç çok yeni olduğundan herhangi bir değerlendirme yapılmasının mümkün olmadığını, 7 katılımcı ise örgütlerinin çalışanların bu anlamdaki beklentilerini karşıladığı noktasında görüş bildirmiştir. Beklentilerin karşılandığını belirten katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde; çalışanların kariyer planlaması sürecinde farklı lokasyon ve bölümlerde çalışma imkânına sahip olması, mesleki ve davranışsal açıdan yetkinliklerin artırılması, yetki alanlarının genişletilmesi, şeffaflığın sağlanması ve kendilerine yatırım (eğitim gelişim faaliyetleri, koçluk vb.) yapıldığını hissetmeleri bu konuda önemli bir yere sahiptir. Kariyer planlaması ile ilgili beklentilerin karşılanması noktasında çalışanların ekonomik araçlardan daha farklı konulara (eğitim, yetki verilmesi vb.) önem verdiği görülmektedir.

Soru 5: Kariyer planlaması yaparken çalışanların yönelmek istediği kariyer yol haritasını dikkate alıyor musunuz? Cevabınız evet ise bu süreçte çalışan ile ilgili hangi noktalara dikkat ediyorsunuz?

Bu soruya katılımcılar tarafından verilen cevaplar aşağıda belirtilmiştir:

K10; “Sürecimiz çok yeni olduğundan çalışanların kendi yönelmek istedikleri alana yönelik sistematik bir çalışma yaptığımızdan bahsetmek mümkün değildir.” , K11; “ Çalışanların yönelmek istediği kariyer yol haritasını dikkate alıyoruz ancak örgütün de o süreçte bu kariyer yol haritasına yönelik ihtiyacının olması gerekmektedir. Çalışanda dikkat edilen noktalar; yabancı dil, örgüt kültürüne uyum sağlamış olmasıdır.”, K12; “Yönetici değerlendirmesine dayalı çalışanların kariyer yol haritası şekillenmektedir. Bu sebeple çalışanların yönelmek istediği kariyer yol haritalarının dikkate alınmadığını söyleyebilirim.” , K13; “Çalışanların beklentileri dikkate

alınmaktadır. Örgütün beklentilerine uygun çalışanlar için kariyer yol haritaları belirlenmektedir.” K13, örgütün beklentilerinin neler olduğu konusunda net bir cevap vermemiştir. K14; “Çalışanların yönelmek istediği kariyer yol haritası dikkate alınmaktadır.” K14, örgütün çalışan ile ilgili hangi noktalara dikkat ettiği konusunda net bir cevap vermemiştir. K15; “Evet dikkate alıyoruz. Bu sürecin şekil almasında performans değerlendirme görüşmeleri ve kişinin yönelmek istediği kariyer yolunda olması gereken eğitimlerin neler olacağı etkilidir.” , K16; “2030 vizyonumuz var. Bu vizyon çerçevesinde organizasyon şemamız, gelecek yapımız belli. Hangi pozisyonlara kimlere atayabileceğimiz, hangi pozisyonlarda gelişim sağlanması gerektiği de belli ancak her yıl bir güncellenme yapılıyor. Çalışan bize yönelmek istediği kariyer yol haritası ile gelirse dikkat edilen noktalar; yönetici görüşmeleri, kişilik envanteri ölçümleri, performans değerlendirmedir.” , K17; “Çalışanların yönelmek istediği kariyer yol haritasını dikkate alıyoruz. Kişilik envanteri ve vaka çalışmaları aracılığıyla değerlendirmeler yapılıyor. İnsan kaynakları çalışanlarına bu süreçte büyük bir görev düşüyor. Gelen veriler ve insan kaynakları çalışanlarının düşünceleri baz alınarak kariyer planlaması yapılıyor.” , K18; “Evet dikkate alıyoruz, kendi içimizdeki değerlendirme sistemleri ve çalışanla yapılan gelişim planları doğrultusunda ortak karar alarak planlamalarımızı gerçekleştiriyoruz.”

Bu soruya katılımcıların birçoğu, çalışanların yönelmek istediği kariyer yol haritalarını dikkate aldıkları yönünde cevap vermiştir. Görüşmelerden elde edilen cevaplar doğrultusunda çalışan ile ilgili aşağıda yer alan noktalara dikkat edildiği sonucuna ulaşılmıştır:

- Yabancı dil
- Örgüt kültürüne uyum
- Performans değerlendirme
- Kişilik envanteri
- Vaka çalışmaları değerlendirmeleri

Elde edilen cevaplar incelendiğinde çalışanın örgüt içerisinde uyumlu şekilde faaliyet göstermesi, sahip olduğu yetkinliklerin önemi, performansının iyi düzeyde olması ve çeşitli test araçlarından (kişilik envanteri vb.) destek alınmasının çalışan için belirlenen kariyer yol haritasında etkili olduğu görülmüştür. Bu sebeple bulunduğu

örgütte kariyer yolu beklentisi olan çalışanın yukarıda belirtilen noktalara dikkat etmesi gerekmektedir.

Soru 6: Şirketinizde kariyer planlaması faaliyetlerinin yer alması çalışan aidiyeti üzerinde ne gibi olumlu sonuçlar yaratmaktadır?

Katılımcılar tarafından verilen cevaplar kapsamında çalışan aidiyeti üzerinde ne gibi olumlu sonuçların ortaya çıkacağı aşağıda yer alan maddeler aracılığıyla listelenmiştir. *K14 kodlu katılımcının cevabı ise; “Bu konu kapsamında sonuçları ölçebileceğimiz herhangi bir araç bulunmamaktadır”* şeklinde olmuştur.

- Örgütsel bağlılık artar.
- Yönetici ile olan ilişkiler gelişir.
- Çalışan örgüt içerisinde kendisini değerli hisseder.
- Mutlu çalışanlar söz konusu olur.
- Daha verimli iş süreçleri ortaya çıkar.
- Özgüven artar.
- Mesleki anlamda tatmin artar.

Yukarıda yer alan cevaplar incelendiğinde belirtilen olumlu sonuçların hem örgüt hem yönetici hem de çalışan açısından doğrudan ya da dolaylı olarak katkılar sağlayacağı açıktır. Böylece çalışanın, yöneticinin ve örgütün başarısında artış gözlemlenecektir. Başarının artmasında aidiyeti yüksek olan çalışanların örgüt bünyesinde yer almasının önemi büyüktür.

Soru 7: Kariyer geliştirme araçlarından (kariyer atölyeleri, kariyer danışmanlığı, koçluk, eğitim ve geliştirme programları vb.) şirketinizde hangi araç ya da araçlar kullanılmaktadır, kullanılan bu araçlarla ilgili ne gibi uygulamalar yaptığınızdan bahseder misiniz?

K10; “Menti Mentör isimli bir programımız bulunmaktadır. Bu program, müdür ve şefler arasında gerçekleşen bir programdır. Zıt yönde olan çalışanlar bir araya

getirilmiştir. Buradaki amaç iki tarafın birbirini tamamlaması içindir. Müdürler şeflerin özellikle davranışsal yetkinlikler hususunda gelişim sağlaması için gelişim ajandası oluşturmuştur. Yedi davranışsal konu başlığı vardır. Sekiz haftalık bir süreç ve haftada bir görüşmeler olmaktadır. Davranışsal konu başlıklarından her hafta belirlenen başlığı çalışma yaşamlarının içerisinde kullanmaları istenmiştir. Sonrasında davranışsal konu başlıklarını kullanırken ne gibi problemler yaşadıkları, hangi konularda eksik kaldıkları noktasında müdürler olarak biz değerlendirme yapıyoruz. Bunun dışında kariyer geliştirme araçlarından eğitim ve gelişim programlarını kullandığımı söyleyebilirim. Çalışanların yaptıkları işler dikkate alınarak iç ve dış eğitimler düzenlenmektedir.” , K11; “Lider Gelişim Programı, Yeni Mühendis Gelişim Programı ve yabancı dil kursları aracılığıyla çalışanların kariyer gelişimine yön verilmektedir. Bu kapsamda ağırlıklı olarak eğitim ve gelişim programlarına yer verildiği söylenebilir.” , K12; “Eğitim programları (iç eğitimler, dış eğitimler) söz konusudur. Liderlik Gelişim Programı örnek olarak verilebilir. Şirkete yeni katılan yöneticiler bu programa dahil olarak eğitimler almaktadır. Var olan çalışanlar Liderlik Gelişim Programına dahil edilmemektedir.” , K13; “İlk Kademe Yönetici Programı örgütümüz içerisinde ilgili konu kapsamında gerçekleştirilen eğitim gelişim programlarına ilk etapta örnek olarak verilebilir. Bunun dışında koçluk da örgütümüz içerisinde gerçekleştirilen uygulamalardan biridir. Kariyer Okulu Projesi’nden de bahsedebiliriz. Tecrübesi olmayan, yeni mezun on dört kişinin on aylık sürede belli başlı projelerde görev alması söz konusu olmuştur. Bu on dört kişiden on biri program sonucunda örgüt bünyesinde kadrolu olarak çalışmaya başlamıştır. Belirtilen proje dönemi süresince koçluk hizmeti almışlardır ve MS Office, proje yönetimi gibi konularda eğitimler kendilerine verilmiştir. Bunların dışında Öğretici İşçi Programı’ndan da söz edebiliriz. Bu program şirkete yeni başlayan mavi yaka çalışanları kapsamaktadır. Dört haftalık bir oryantasyon süreci vardır. Burada “öğretici işçi” denilen çalışanlar bulunmaktadır. Bu çalışan gurubu; işi bilen, pozitif yaklaşımı olan, belli bir kıdem yılına sahip, ürettiğimiz ürünleri tüm boyutlarıyla bilen bireylerden oluşmaktadır. Öğretici işçi olan çalışanlara eğitmenlik rolü verilmektedir. Yeni gelen çalışmamız işi ustasından öğrenmektedir. Yani bu süreç işi aktaran ve işi öğrenen açısından iki boyutlu bir süreçtir.” , K14; “Eğitimler yapılmaktadır. Eğitim planı; tekrarlanması zorunlu eğitimler, çalışanın yöneticisiyle performans görüşmesi

yaparken almak istediği eğitimlerin belirtmesi, senede bir kere yapılan potansiyel görüşmelerinde insan kaynakları ekibi ve çalışanın yöneticisiyle alması gereken eğitimlerin belirlenmesi, kariyer görüşmeleri sonucunda belirlenen eğitimler ve çalışanın yıl içerisinde belli bir plana dahil olmadan almak istediği eğitimler (bütçe uygunsu) çerçevesinde oluşmaktadır.” , K15; “Eğitim ve geliştirme programlarımız mevcut. Bu bağlamda yetkinlik analizleri yapıyoruz. Ayrıca performans görüşmelerinde çıkacak sonuçlara göre de eğitim planlamasına gidiyoruz. Örneğin; müdür kadrosuna getirilecek kişi için liderlik eğitimleri aldırıldı. Mavi yakada da terfi durumu ya da farklı bir alanda görevlendirilmesi söz konusu olan çalışanlara gerekli eğitimleri aldırıyoruz.” , K16; “Eğitim gelişim faaliyetlerine yer verilmektedir. Yapmış olduğumuz kişilik envanterlerinin sonuçlarını dikkate alarak bu süreçte (pandemi) online eğitimleri uygulamaya aldık. Bu kapsamda çalışanlara zaman yönetimi, liderlik, proje yönetimi vb. gibi konularda eğitimler verilmektedir. Eğitimlerin etkinliğini ölçerek değerlendirmeler yapıyoruz.” , K17; “Koçluk ve eğitim (beyaz ve mavi yaka) programlarını söyleyebiliriz. Yönetim bazlı eğitimlerimiz yeni şef olmuş çalışanlara ve mevcuttaki müdürlerimize uygulanmaktadır. Çalışanlara yaptığımız kişilik envanterleri bize eğitimlerde yol gösterici olabiliyor. Müdür bazlı aldığımız koçluk programları var. Liderlik programımız mevcut. Müdürlerimiz burada kendi ekiplerine liderlik ediyor. Mavi yakada için ise şunlar söylenebilir: Her makinede SAP’ ye bağlı bir sicil tanıma sistemimiz mevcut. Bir operatörün makinesi değişecekse ilgili sorumlu insan kaynaklarındaki eğitimden sorumlu arkadaşımıza haber veriyor. Arkadaşımız gidip eğitimleri veriyor, takip yapılıyor. Sonrasında bu kişiye SAP’ den yetki veriliyor, bu kişi bu makinede çalışabilir diye. Yetki verilmezse çalışan makinede çalışmıyor. Yetki verilmesi için kişinin sınavdan başarılı olması, bir hafta hata yapmadan çalışması, %90 verimle çalışması gerekmektedir.”

Bu soruya katılımcılardan ayrıntılı cevaplar alınabilmıştır. Katılımcıların yukarıda verilen cevapları dikkate alındığında; araştırmaya katılan her örgütte kariyer geliştirme araçlarından biri olan eğitim ve gelişim programlarına yer verildiği görülmektedir. Ayrıca koçluk ve mentörlük programları da araştırmaya katılan örgütlerin bazılarında uygulanmaktadır. Bu kariyer gelişim araçları dışında (kariyer atölyeleri, kariyer danışmanlığı vb.) herhangi bir farklı uygulamadan araştırmaya katılan katılımcılar bahsetmemiştir.

Gerçekleştirilen uygulamalardan Menti Mentör Programı ve Kariyer Okulu Projesi kariyer geliştirme araçlarına yönelik yukarıda bahsedilen çalışmalardan dikkat çekenlerdir. Menti Mentör Programı; davranışsal yetkinliklerin sağlanması açısından önemli bir gelişim aracı olması ve mentörlük kapsamında uygulamaya yönelik faaliyetlere önem vermesi açısından kayda değer bir uygulamadır. Kariyer Okulu Projesi ise kariyerinin başında olan, tecrübesi olmayan gençlere iş imkânı sunması ve bu süreçte gençlerin gelişimlerine yönelik çeşitli çalışmalara yer verilmesinden dolayı da önemli bir uygulamadır. Gerçekleştirilen bu proje, başlangıç dönemi kariyer sorunlarının yaşanmamasını sağlamaktadır.

Soru 8: Şirketinizde uyguladığınız kariyer geliştirme araçlarından hangisinin daha etkin olduğunu sebepleri ile açıklayabilir misiniz?

K10; “Menti Mentör Programı’ nın etkin olduğunu söyleyebilirim. Menti Mentörlük Programı, mentör olan kişilerin yaşanmışlıklarını çalışanlara aktarması ve durum bazlı benzetimler yapması açısından çalışan tarafında olumlu yönde kabul görmektedir.” , K11; “Kariyer geliştirme araçlarından sadece eğitim ve gelişim programlarına örgütümüzde yer verildiğinden bu soruya eğitim ve gelişim programları şeklinde cevap vermem uygundur. Bu programlardan ise Lider Gelişim Programı’ nın etkin olduğunu söyleyebilirim. Özellikle ekip çalışması, inisiyatif alma, liderlik gibi konularda adım adım alınan eğitimler bulunmaktadır. Bu eğitimler aracılığıyla çalışanlarda meydana gelen değişimler olumlu yönde gözlemlenmiştir.” , K12; “Eğitim programları söz konusu ancak kariyer geliştirme kapsamındaki etkinlik açısından çok fazla değerlendirme yapılması mümkün değil. Çünkü bir pozisyona yükselmesi planlanan çalışanların özel olarak almış olduğu eğitimler sistematik şekilde yok.” , K13; “Eğitim programlarının daha etkin olduğunu söyleyebilirim. Özellikle İlk Kademe Yönetici Programı, Öğretici İşçi Programı ve Kariyer Okulu Projesi’ nin daha etkin olduğunu düşünüyorum. Bu programlara katılan çalışanların gelişimleri gözlemlenmiştir. Somut ölçümler söz konusu olmuştur. Olumlu geri bildirimler alınmıştır” , K14; “Her sene ilgili bölüm yöneticisi HR Müdürü ile birlikte departman müdürüne bağlı çalışanların tümünün potansiyelleri değerlendirilmektedir. Bu görüşmelerin sonucunda yetenek olarak değerlendirilen çalışanlar global düzeyde olan Yetenek Programı’ na dahil edilir ve bu iki yıllık programı başarıyla tamamlayan

çalışanlar yetenek havuzuna alınır ve oluşabilecek bir pozisyon olduğunda ilk düşünülen kişiler olur. Bu bilgiler ışığında eğitim gelişim programlarının etkin olduğu söylenebilir.” , K15; “Kariyer geliştirme araçlarından sadece şu an şirketimizde eğitim faaliyetleri söz konusu olduğu için bu yönde cevap vereceğim. Buradaki etkinlik biraz çalışanlara bağlı. Çalışanın eğitime ihtiyacının olduğunu düşünmesi ve algularını açması gerekiyor. Aksi takdirde eğitimin etkinliğinden pek söz edilemiyor.” , K16; “Kariyer geliştirme araçlarından sadece şu an şirketimizde eğitim faaliyetleri söz konusu olduğu için bu yönde cevap vereceğim.” , K17; “Koçluk uygulamasının daha etkin olduğunu söyleyebiliriz. Dışarıdan belli bir bedel ödenerek alınmış hizmetlere çalışan daha çok önem veriyor. Özellikle ciddi bütçeler harcanarak yapılmış olan çalışmalar daha da önemli bir hal oluyor. Böyle olması durumunda buldukları örgütün kendilerine yatırım yaptığını düşünüyorlar ve aldıkları programları daha önemsiyorlar.” , K18; “Oluşturduğumuz yetenek havuzu ile çalışanlarımız için kendileri bile farkında olmadan gelişim planları oluşturmaya başlıyoruz. Bu gelişim planları sonucu çalışan belirlenmiş farklı eğitim süreçlerinden geçiyor ve yine belirlenmiş testlerden geçiyor. Çalışan belli alanlarda mentörlükler alıyor ve bu uygulamalar çeşitli değerlendirme araçları ile ölçülerek çalışanları ulaşılabilecek noktaya hazırlıyoruz.”

Katılımcılardan soru kapsamında yine ayrıntılı cevaplar alınmıştır. Kariyer geliştirme araçlarından sadece eğitim ve gelişim programlarının uygulandığı örgütlerdeki çalışanlar soruya eğitim ve gelişim programları şeklinde cevap vermek durumunda kalmıştır. Farklı kariyer gelişim araçlarının da uygulandığı K13 de soruya eğitim ve gelişim programları şeklinde cevap vermiştir. Bunun dışında yine farklı kariyer gelişim araçlarının yer aldığı K10, soruya mentörlük şeklinde cevap verirken K17; koçluk uygulamasının etkin olduğunu düşünmüştür. K17 kodlu katılımcı düşüncesinin sebebini açıklarken diğer katılımcılardan farklı bir noktaya dikkat çekmiştir. Örgüt dışından belli bir bedel ödenerek alınan hizmetlerin çalışan açısından daha değerli olduğu ve çalışanın kendisine yatırım yapıldığını hissetmesinin önemli bir husus olduğunu dile getirmiştir. K18 ise birçok kariyer geliştirme aracının bir arada olduğu karma bir uygulamaları (eğitim, mentörlük vb.) olduğunu dile getirmiştir.

Soru 9: Kariyer planlaması ile ilgili yaptığınız başarılı bir uygulamadan bahsedebilir misiniz?

K10; Menti Mentör Programı gerçekleştirdiğimiz başarılı bir programdır. Program ile ilgili detaylara 7. sorunun cevabında yer verilmiştir.” , K11; “Lider Gelişim Programı başarılı bir uygulama olarak değerlendirilebilir. Çalışanlar kariyer havuzuna girdiği andan itibaren bu program kapsamındaki eğitimleri adım adım almaya başlamaktadır. Kişi dikeyde mi yoksa yatayda mı kariyerine devam edecek yönünde çeşitli sonuçlar da vermektedir. Bu sebeple çıktılar açısından bizim tarafımızda faydalı bir program olarak değerlendirilmektedir.” , K12; “Gelişim Merkezi Uygulaması örnek olarak verilebilir. Yönetici adaylarını bu merkeze yolluyoruz. Bir simülasyon uygulaması. Atamalardan önce çalışanın gelişime açık yönleri simülasyon aracılığıyla tespit edilir. Danışman şirket ile bir geri bildirim toplantısı sonucunda yapılıyor ve alması gereken eğitimler belirleniyor.” , K13; “İlk Kademe Yönetici Programı örnek olarak verilebilir. Belirtilen proje ile örgüt ödül de almıştır. Bu programda yer alanlar üretim ve destek birimlerinde görev alan çalışanlardan oluşmaktadır. Bu alanlarda görev alan çalışanlar eğitim gelişim programına katılarak birim lideri olarak atanmaktadır. Eğitim gelişim programı altı ay sürmektedir. Bu program üç modülden oluşmaktadır. Otuz bir kişi programa dahil olmuştur. Çalışanların programa dahil olması bir nevi işe alım sürecinin işletilmesi (insan kaynakları ve birim yöneticileriyle iş görüşmelerinin yapılması, testlerinin yapılması) şeklinde olmuştur. Çalışanlara genel yetenek testleri, bilgisayar sınavı, teknik yetkinliklerin ölçüldüğü sınavlar, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik testler yapılmıştır. Görüşmeleri olumlu geçen, testleri geçer not alan, şirkete bağlılığı yüksek, ekip yönetebilecek ve ekibe yön verebilecek çalışanların programa dahil edilmesine dikkat edilmiştir. Bir eğitim firması ile anlaşarak çalışanlara eğitimler verilmiş ve bu kapsamda ödevler de verilmiştir.” , K14; “Yetenek havuzu içerisinde yer alan çalışanımızın gerekli eğitim vb. yi alarak Lojistik Müdürü olarak atanmasını örnek olarak verebilirim.” , K15; “Örgütümüzde geçtiğimiz şubat ayında ciddi bir yapılanma süreci oldu ve kadrolarda değişikliklere gidildi. Rotasyonlar yapıldı. Bu kapsamdaki rotasyonlarda geçmiş dönemde alınan eğitimlerin çok büyük katkısı oldu. Birçok noktada iş süreçlerinin ilerlemesi her açıdan kolaylaştı. Bu sebeple eğitim faaliyetlerini genel olarak bu soruya cevap olarak düşünebilirsiniz.” , K16; “Kariyer planlaması

süreci örgütümüzde çok yeni olduğu için şu andan bu kapsamda ölçümleme yapabildiğimiz çok net çıktılar olmadığından herhangi bir örnek veremeyeceğim.” , K17; “Vaka çalışmalarını başarılı uygulama olarak değerlendirmek mümkündür.” K17 ilgili konu kapsamındaki detaylar ile ilgili net bir cevap vermemiştir. K18; “Çalışanlarımız için yönetici havuzu, yedekleme planları ve çeşitli aralıklarla kariyer ölçümü testleri yapıyoruz bu sayede onların yetkinliklerine en uygun ve potansiyeli olan adayları ilgili eğitimlerle yöneticiliğe veya bir sonraki görevine hazır hale getiriyoruz.”

Verilen cevaplar incelendiğinde kariyer planlamasıyla ilgili gerçekleştirilen başarılı uygulamaların temelinde çoğunlukla eğitim ve gelişim faaliyetlerinin yer aldığı görülmektedir. Örneğin; K18’ in verdiği cevap incelendiğinde yönetici havuzlarının var olduğu, gerçekleştirilen yedekleme planları ve kariyer ölçüm testleri neticesinde çalışanların hangi eğitimleri alarak istenen pozisyona getirilmesinin süreç akışından bahsedilmiştir. K13 kodlu katılımcı, örgütlerinin ödül aldığı İlk Kademe Yönetici Programı’ nı başarılı bir uygulama olarak değerlendirmiştir. İlk Kademe Yönetici Programı’ nın da temelinde yine eğitim yer almaktadır. Bunların dışında K10, gerçekleştirilen mentörlük uygulamasını başarılı olarak değerlendirmiştir. K17, vaka çalışmaları şeklinde cevap verirken kariyer planlaması açısından nasıl bir değerlendirme yaptığını dile getirmemiştir.

Soru 10: Kadın çalışanların örgütlerde karşılaştığı çeşitli kariyer sorunları (cam tavan sendromu, kraliçe arı sendromu, süper kadın sendromu vb.) bulunmaktadır. Sizin örgütünüzde kadın çalışanların bahsedilen kariyer sorunlarını yaşamaması adına ne gibi uygulamalara yer verilmektedir?

K10; “Bahsedilen sorunlarla örgütümüz içerisinde karşılaşmamıştır. Yönetimin buradaki bakış açısı çok önemli. Yaşanması durumunda yönetimin sağlayacağı duruş çok net olduğundan bence çok karşılaşmıyoruz. Eşitlik, adalet konuları bizim için çok önemli. Çalışanlarımız bu durumu hissediyor. Sadece bir kraliçe arı sendromu ile karşılaşıldı ve kişinin işine son verildi.” , K11; “Kadın çalışanların bu yönde örgütümüzde yaşadığı sorunlar bulunmamaktadır. Örgütün kadına genel bakış açısı ve bu bakış açısını çalışanlara aşılması burada önemlidir.” , K12; “Konuyla ilgili veriler elde edilmediği için yorum yapmam doğru olmaz.” , K13; “İş görüşmelerinde ya da çeşitli kariyer gelişim uygulamalarında baştan cinsiyeti ortadan kaldırıyoruz.

Kadınların olumlu yönlerini fırsata çevirmeye çalışıyoruz. Terfi süreçlerinde örneğin iki aday birbiriyle eşitse tamamen yetenek ve yetkinliğe bakıyoruz.” , K14; “Bu tip konuların artık konuşulmasının bile ayrımcılığa yol açtığını düşünerek bu konuları gündemimizde dahi tutmuyoruz.” , K15; “Örgütümüzde bu sorunlarla karşılaşılmamıştır. Kadın çalışanlarımızı yönlendirdiğimiz eğitimler oluyor. Ayrıca duyurular aracılığıyla da farkındalık kazanılmasını sağlıyoruz.” , K16; “Cam tavan sendromu ile karşılaştık. Kadın çalışanın belirttiğiniz kapsamlarda sorun yaşayacağı yönetici ile bir araya gelmemesini sağlıyoruz, kadın çalışana farklı alanlarda kariyer fırsatları yaratıyoruz. Çünkü bir araya gelmesi durumunda kadın çalışanın çeşitli psikolojik açılardan olumsuz yansımaları olabiliyor. O yüzden bu konuda hassasiyet gösteriyoruz.” , K17; “Örgütümüzde bu sorunlarla karşılaşılmamaktadır. Mavi yakada kadın çalışanimiz yok, beyaz yakada ise fabrika müdürü olan yöneticimiz kadın onun sayesinde de herhangi bir problem (yönetimsel bakış açısı sayesinde) yaşamıyoruz.” , K18; “Kadın çalışanlarımız için bir oluşuma sahibiz. Yeni mezun, stajyer veya deneyimli bir yönetici olması fark etmeden onlara her alanda destek sunuyoruz. Bu oluşumla, doğum yapan çalışanlarımıza çeşitli destekler ve ayrıcalıklar sunuyoruz. Tüm kadın çalışanlarımıza ise mesleki zorluklar ve yaşanabilecek ayrıcalıklar açısından sürekli mentörlük desteği, webinar, seminer ve tea talk’lar yapıyoruz. Ayrıca yönetimimizin kararı doğrultusunda fırsat eşitliği diyerek her pozisyona başvuru veya her ekip için eş oranda kadın - erkek çalışmasına özen gösteriyoruz. Tecrübeli kadın yöneticilerimiz ile yeni mezun kadın çalışanlarımız arasında reverse mentoring uygulamaları vs. gerçekleştiriyoruz.”

Katılımcılar tarafından verilen cevaplar incelendiğinde örgütlerde kadın çalışanların sorun yaşamamasındaki en temel nedenin yönetimin bakış açısı olduğu görülmektedir. Örgütlerinde sadece bir defa kraliçe arı sendromu ile karşılaştığını söyleyen K10 verdiği cevapta sorunu yaratan çalışanın işine son verildiğini dile getirmiştir. Alınan bu cevap neticesinde K10’ un bulunduğu örgütte kadınların belirtilen tarzdaki sorunları yaşamaması durumunda alınan aksiyonların çok net olduğu görülmüştür. K13, kadınların kariyer bazında sorun yaşanmamasına adına iş görüşmelerinden itibaren yürütülen bir süreç olduğundan bahsederek örgütün bu yöndeki kültürüne ve bakış açısına dikkat çekmiştir. K14 ise örgütlerinde kadınların yaşadığı kariyer sorunlarını gündemde tutmanın bile ayrımcılığa yol açtığını düşündüklerini dile getirerek

açıklamasıyla örgütleri için hiçbir zaman bu sorunların gündemde olmadığı sonucuna varılmasına katkıda bulunmuştur. Örgütlerinde cam tavan sendromu ile karşılaşan K16, kadın çalışanın sorun yaşadığı yönetici ile bir araya gelmemesini sağlamalarını ve kadın çalışana farklı kariyer fırsatları yaratmalarını çözüm olarak uyguladıklarını iletmiştir. Bu durum sorunu ortadan kaldırırsa da açıkçası kadın çalışan açısından çok da adil bir uygulama olarak değerlendirilmesi mümkün değildir. Çünkü sorunu yaratan yönetici özelinde sorun çözülmeyle kadın çalışan üzerinden sorun ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Katılımcılar tarafından verilen cevaplar soru özelinde değerlendirildiğinde en kapsamlı ve en sistematik uygulamaların K18’ de olduğu görülecektir. K18’ in bulunduğu örgütte kadınlar için bir oluşumun olduğu, mentörlük desteği, seminer vb. gelişim araçları sayesinde sorunların çözümüne gidildiği görülmektedir. Ayrıca her ekip için eş oranda kadın – erkek çalışmasına özen gösterilmesi de etkili bir bakış açısıdır.

Soru 11: Çalışanların dönemsel olarak yaşadığı çeşitli kariyer dönemi sorunları (başlangıç dönemi kariyer sorunları, kariyer ortası sorunları ve kariyer sonu sorunları) bulunmaktadır. Yaşanan bu sorunları çözebilmek adına işletmenizde ne gibi uygulamalar yapılmaktadır?

K10; “Kariyer başında yer alan çalışanlarımızda bodylik sistemimiz var. Daha tecrübeli çalışanı kendisi ile yan yana getirerek olası problemleri önlemeye çalışıyoruz. Kariyer ortasında bulunan çalışan için uygun pozisyon yok ise yönetici havuzumuza alıyoruz. Bu çalışanı eğitim – gelişim faaliyetleriyle desteklemeye çalışıyoruz. Çalışanın bu sayede motivasyonu kırılmamış oluyor.” , K11; “Açık iletişim yoluyla olası problemleri önlemeye çalışıyoruz.” , K12; “Kariyer ortasında yer alan çalışanlar organizasyonda yukarı doğru gidebilecek bir yer bulamadığında ayrılma kararı alabiliyor. Bu durumların önüne geçebilmek adına çalışanı yükseltebileceğimiz bir pozisyon olmasa dahi yan hakları vs. geliştirerek örgütsel bağlılığı çalışandan memnun isek arttırmaya çalışıyoruz.” , K13; “Kariyer başındaki çalışanları eğitim ve gelişim faaliyetlerine dahil ederek onlara yatırım yapıldığını hissettirmeye çalışıyoruz. Kariyer ortasında; boş pozisyon yoksa çalışan yükselmem düşüncesi içerisinde oluyor. Bunu önleyebilmek adına örgütte bir pozisyon açıldığında önce örgüt içerisinde yer alan bir çalışanı “değerlendirebilir miyiz?” düşüncesi söz konusu oluyor.” , K14; “Yabancı bir şirket olmanın avantajı olarak yurtdışındaki farklı lokasyonlardaki pozisyonlarda

değerlendirebiliyoruz.” , K15; “Açık iletişim yoluyla geri bildirimler vererek sorunların çözüm yoluna gitmeye çalışıyoruz.” , K16; “Kariyer başındaki çalışanlar başlangıçta sabırsız olabiliyorlar. Bu kapsamda çalışana belirlenen eğitimler ve atanan projeler ile ilgili gözlem yapmamız gerektiği ve bunları sonuca ulaşturmaları (başarısız olsalar dahi) gerektiğini söylüyoruz. Yani bu aşamada açık iletişim önemli oluyor. Kariyer sonunda ise çalışanlar işlerini bırakmak istemiyorlar, hırs ve başarı tutkusunu onları orada tutmaya yetebiliyor. Bu aşamada çalışana yeni bir yol ve hedef belirlenmesi gerekiyor, bizde bu yolda ilerliyoruz.” , K17, soru kapsamında net bir cevap vermemiştir.

Katılımcılar tarafından yukarıda verilmiş olan cevaplar incelendiğinde açık iletişimin sorunları çözme noktasında önemli olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanı eğitim programlarına dahil ederek kendisine yatırım yapıldığını hissetmesi, yan hakların iyileştirilmesi, yeni yol ve hedeflerin belirlenmesi ve farklı lokasyonlarda değerlendirme imkânının tanınması da önemlidir. Ayrıca K10 kodlu katılımcının dile getirdiği “bodylik sistemi” uygulaması da önemli ve birçok örgütte benzeri olmayan farklı bir uygulamadır. Bu uygulama sayesinde kariyerinin başında olan çalışanların olası problemleri yaşaması önlenmeye çalışılmıştır. Çalışan bu sayede daha az hata yapacaktır. Sonrasında ise buna bağlı olarak performansı ve motivasyonunda artış gözlemlenebilecektir.

Soru 12: Kariyer planlaması ve motivasyon arasındaki ilişkiyi şirketiniz açısından SWOT analizi kullanarak değerlendirecek olsanız güçlü yönleriniz, zayıf yönleriniz, tehditleriniz ve fırsatlarınız neler olur?

Aşağıda yer alan Tablo 2, katılımcıların verdiği cevaplar sonucunda oluşturulmuştur. Bu yönüyle edilen bilgiler özgün ve oldukça ayrıntılıdır.

Katılımcılar ilgili soru kapsamında ağırlıklı olarak birbirinden farklı noktalara dikkat çekmiştir. Güçlü yönler konusunda katılımcıların birçoğu nitelikli insan kaynağı ve aidiyeti yüksek işgücü şeklinde cevap vererek (başka cevaplar da vermişlerdir) bu konulara dikkat çekmiştir. Zayıf yönler kapsamında katılımcıların ortak görüşe vardığı bir madde bulunmamaktadır. Her katılımcının zayıf yön olarak değerlendirdiği konu örgütü özelinde farklılık göstermiştir. Zayıf yön olarak belirtilen konular örgüt, yönetici

ve çalışan özelinde birbirinden farklı maddelerde listelenmiştir. Katılımcılardan K11, ilgili konu kapsamında örgütlerinde herhangi bir zayıf yön olmadığını belirterek herhangi bir açıklama getirmemeyi tercih etmiştir. Tablo 2’ de yer alan fırsatlar başlığındaki maddeler incelendiğinde kariyer planlaması faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini ve sürecin doğru şekilde ilerlemesini sağlayan konuların yer aldığı görülecektir. Tehditler konusunda ise katılımcılar ağırlıklı olarak çalışanların kariyer beklentilerinin yüksek olması, olumsuz bakış açısı, farklı kuşakların bir arada yer alması şeklinde cevap vermiştir.

Tablo 2: Kariyer Planlaması ve Motivasyon Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Swot Analizi

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	FIRSATLAR	TEHDİTLER
<ul style="list-style-type: none">• Nitelikli insan kaynağı• Aidiyeti yüksek işgücü• Esnek işgücü• Yetkin çalışanların varlığıyla birlikte o çalışanlara kariyer planlamasının yapılabileceği birçok aracın var olması• Üst yönetimin desteği ve süreçteki rolü• Örgütümüz insan kaynakları ekibinin desteği ve deneyimi• İş birliğine açık partnerlerle çalışmak• İyi kurgu ve iletişim• Uygulanan programların doğru aktarılması• Potansiyel değerlendirmelerin olması• Etkili iletişim• Geri bildirimlerin yapılması• Eğitimlerin yapılması• Performans görüşmelerinin varlığı• Organizasyonel gelişim haritamızın netleşmesi ve bunun tüm çalışanlara duyurulmuş olması• Değerlendirme sonuçlarının ölçülebilir kriterlere bağlı olması• Marka aidiyeti	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanın ihtiyacı ile örgütün ihtiyacının çelişmesi• Gelişime gösterilen direnç• Fiziki ihtiyaçlar• Örgütün finansal kaynağının zaman zaman yetersiz kalması• Sürecin yöneticisi olan müdür ve direktörlerin bilgi seviyesinin düşüklüğü• Kariyer planlaması sürecinde birden farklı eğitim firmasına yönelinmemesi• İç eğitimlerin geliştirilmesi gerektiği• Örgütümüzün küçük bir organizasyon olmasından dolayı çok daha fazla üst düzey pozisyon bulunmaması• Yanlış iletişimin kurulması• Karşı tarafın iletişime kapalı olması• Mentörlük, koçluk, gibi kariyer geliştirme araçlarının henüz uygulanmıyor olması• Ödüllendirme ve ücretlendirme ile ilgili yan haklar kapsamındaki çalışmaların geliştirilmesinin gerekmesi• Kariyer planlaması faaliyetleri için dış kaynaklardan hizmet alınması	<ul style="list-style-type: none">• Eğitim gelişim alanındaki gelişmeler• Yönetici havuzu• Yurt dışındaki lokasyonlarımızda çalışma imkânı• Sürecin yeni uygulanmaya başlanması sebebiyle gelişime açık alanların görülüp süreçte değişiklik yapılabilmesi• Yetkinliği, potansiyeli yüksek kişilerin bölüm liderliğini yapıyor olması• Yönetimsel değişikliklerle birlikte insan kaynakları uygulamalarına daha önem verilmeye başlanması• Yeni yatırım alanları• Holding çatısı altında çalışılması	<ul style="list-style-type: none">• Personel devir hızı• Yetkin insan kaynağını istihdam edememe• Eğitim maliyetleri• Çalışanın iş yaşam dengesi• Pandemi koşulları (günümüzde)• Çalışanların kariyer beklentilerinin yüksek olması• Sürecin çalışanlara iyi anlatılmaması nedeniyle adil olmadığı görüşünün oluşması• SAP sisteminde yaşanabilecek problemler.• Örgütten ayrılmalar• Olumsuz bakış açısı• İş birliğine kapalı çalışanlar• Ana sanayinin varlığı• Projenin sağlıklı ilerlememesi• Farklı kuşakların yer alması (beklentiler uyumuyor)• Büyüyen ve gelişen organizasyonel yapının çalışanları korumaya yetmemesi

Soru 13: Kariyer planlaması sürecinde çalışanların yöneticisi tarafından desteklenmesi motivasyonları üzerinde ne gibi olumlu sonuçlar yaratmaktadır?

Katılımcıların tamamı (K12 dışında) çalışan aidiyeti ve verimi konusunda artış gözlemleneceğini söylemiştir. Ayrıca ek olarak K16; *“Daha enerjik, daha pozitif, kaynaklara daha kolay ulaşabilen çalışanlar ortaya çıkacaktır.”* şeklinde görüş bildirmiştir. K12; *“Yöneticinin kariyer planlaması sürecini desteklemesi konusunda ne gibi değişimlerin olduğuna yönelik elimde herhangi bir veri olmadığı için değerlendirme yapmak çok doğru olmaz.”*, K18; *“Çalışanlarımızın daha hızlı gelişim gösterdiği ve yaptığımız ölçümlerde yetkisel ve yetkinlik bazında daha ön plana çıktıkları gözle görülmektedir.*

Katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde kariyer planlaması sürecinde yöneticiden alınan desteğin en çok çalışan aidiyeti ve verimi konusunda katkı sağladığı sonucuna varılmaktadır. Bu sebeple yöneticilerin çalışanlarını kariyer planlaması sürecinde desteklemesi önemli bir konudur. Çalışanda meydana gelen aidiyet ve verimdeki artış dolaylı yoldan hem yöneticinin hem de örgütün de başarısına katkı sağlayacaktır.

Soru 14: Örgütünüzde uygulanan kariyer planlaması sisteminin objektif temellere dayanan adil bir sistemde gerçekleşmesi, çalışan motivasyonu üzerinde hangi katkıları sağlamaktadır?

K10; *“Net, somut kriterlerimiz açıkçası yok ancak çalışanların daha motive olarak çalıştıklarını ve örgütsel bağlılıklarının arttığını söyleyebilirim. Kariyer planlaması yapılmayan çalışana şeffaf şekilde niye tercih edilmediğinin de açıklamasının yapılması gerekiyor.”*, K11; *“Örgüte, sisteme güven duymalarını sağlar ve dolaylı yoldan verimleri artmış olur.”*, K12; *“Örgütsel bağlılık artar.”*, K13; *“Örgüte olan inanç artıyor. Açık iletişim ile birlikte çalışan motivasyonu olumlu yönde etkilenmiş oluyor.”*, K14; *“Ne kadar objektif temellere dayanan adil bir sistem olursa olsun beklediği olmayan çalışanlar maalesef şirketi suçlamaya devam ediyor ve motivasyonlarında düşüşler olabiliyor. Kariyer planlanmasından memnun çalışanlarda ise aidiyet ve verim konusunda artışlar oluyor.”*, K15; *“Çalışanın işi başarma arzusu*

artmaktadır.” , K16; “Çalışanlar daha motive olarak çalışıyorlar ve başarıları, isteklilikleri artıyor.” , K17; “Çalışan motivasyonu artmaktadır. Çalışan aidiyeti daha güçlü oluyor.” , K18; “Çalışanlarımız daha adil ve objektif değerlendirildikleri için bir pozisyon veya yetkinlik için o sırada olumsuz sonuçla bile karşılaşırsalar kendilerinin o pozisyon şartlarını ya da yetkinliklerini sağlayamadığını görebiliyor ve bunun üzerine bir gelişim planı çıkartıyoruz. Bu tek deneme şansı değil. Çalışanların birden fazla deneme şansları olduğu için daha rahatlar ve ne zaman isterlerse bu konuda kaldıkları yerden devam edebileceklerini biliyorlar.”

Yukarıda yer alan cevaplar incelendiğinde ilgili konu kapsamında katılımcılar özellikle örgüte bağlılığın artacağı, örgüte olan güvenin artacağı, çalışanların başarılarının artacağı ve daha motive olarak çalışacakları şeklinde cevap vermiştir. Çalışanın için herhangi bir kariyer planı yapılmayacak ise örgüt tarafından şeffaf bir şekilde açıklama yapılmasının da önemli bir konu olduğu K10 tarafından dile getirilmiştir. Ayrıca K18’ in yaptığı açıklamalar çerçevesinde çalışan kariyer planlamasında o an için olumsuz bir sonuç olsa bile sonrasında yine çalışan için kariyer gelişim programlarının oluşturulması çalışanın motive olmasını sağlayacak ve başarısız olduğu hissine kapılmasını önleyecektir.

Soru 15: Kariyer geliştirme araçlarının örgütünüzde uygulanıyor olmasının çalışan motivasyonuna ne gibi katkıları bulunmaktadır?

K10; “Aidiyet açısından pozitif sonuçlar elde edilmektedir.” , K11; “Çalışanın daha verimli, daha istekli şekilde işe gelmesini sağlamaktadır.” , K12; “Örgütsel bağlılık artar.” , K13; “Çalışanın örgüte olan bağlılığı artmaktadır. Çalışan iş süreçlerini daha sağlam temellere oturtarak gerçekleştirecek ve performansında buna bağlı olarak artış görülecektir.” , K14; “Aidiyetleri artmış oluyor.” , K15; “Örgütsel bağlılık ve verimlilik artar.” , K16; “Verimlilik ve örgütsel bağlılık artar.” , K17; “Örgüte olan bağlılık artar.” , K18; “Organizasyona karşı bir güven sağlıyor. Çalışan kariyerinin burada gerçekten dikkate alındığını, doğru yerde olduğunu ve uygun zamanda istediği noktaya geleceğini biliyor. Bu durumlar motivasyon artışına katkıda bulunuyor.”

Elde edilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların ağırlıklı olarak örgütsel bağlılık ve çalışan verimi noktasında artış gözlemleneceği şeklinde görüş bildirmeleri söz konusu olmuştur. Motivasyonlarında artış gözlemlenen çalışanların daha mutlu şekilde çalışma yaşamlarını devam edecektir. Bu sebeple kariyer geliştirme araçlarının doğru ve etkin kullanılması durumunda çalışanlara birçok açıdan katkı sağlayacağı yukarıdan alınan cevaplardan da anlaşılmaktadır.

Soru 16: Örgütsel motivasyon araçlarından (ekonomik, psiko – sosyal, örgütsel ve yönetsel) hangisi ya da hangilerinin çalışan motivasyonu üzerinde daha olumlu sonuçlar doğurduğunu düşünüyorsunuz? Sebepleriyle açıklayınız.

K10; “Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının daha olumlu sonuçlar doğurduğunu söyleyebiliriz. Burada en önemli araç eğitim – gelişim faaliyetleridir. Eğitim ve gelişim faaliyetlerine önem veren şirketin zaten ücret skalası diğer şirketlerden düşük değildir, dolayısıyla ücret zaten sağlanmış olur. Çalışan kendini geliştirebileceği kaynaklara ihtiyaç duyar.” , K11; “Psiko – sosyal motivasyon araçlarının daha önemli olduğunu düşünüyorum. Bu durumun önemli olmasında sosyal kaygının etkili olduğuna inanıyorum.” , K12; “Aslında tüm motivasyon araçları birbirinden ayrılamaz, zincir gibi düşünebiliriz ama ben ekonomik araçların daha önemli olduğunu düşünüyorum. Ücret artışı ve yan haklar şeklinde açıklanabilir.” K12’ den sebepler konusunda net cevap alınamamıştır. K13; “Ekonomik araçlar ve psiko – sosyal motivasyon araçlarının çalışan motivasyonu üzerinde daha olumlu sonuçlar doğurduğunu düşünüyorum. Kariyer gelişim anlamında sizi tatmin eden bir örgüt olsa da ücret açısından sizi tatmin etmediği durumda kariyer gelişim açısından tatmin olmanız yeterli olmayacaktır. Her bir araç aslında birbiriyle ilişkilidir ve bütün olarak düşünüldüğünde çalışana motivasyon açısından daha tatmin etmektedir.” , K14; “Psiko-sosyal motivasyon araçlarının daha önemli olduğunu düşünüyorum. Günümüzde bireyler ekonomik motivasyon araçlarından ziyade psiko – sosyal motivasyon araçlarının içerisinde bulundurduğu konulara daha önem vermektedir. Değişen çalışma şartları ve değişen dünya çalışan üzerinde böyle bir yönelime yol açmıştır.” , K15; “Örgütsel ve yönetsel araçların açıkçası daha olumlu sonuçlar doğurduğu düşünüyorum. Bu araçlar çalışma yaşamında beni önem verdiğim değerlere daha yakın. İçerisinde takdir edilmeyi barındırması benim için etkili.” , K16; “Örgütsel ve

yönetmel motivasyon araçlarının daha olumlu sonuçlar doğurduğunu söyleyebiliriz. Çalışanlarımızdan elde ettiğimiz veriler sonucunda eğitim ve gelişim faaliyetlerine birinci sırada önem verildiği görülmüştür. Çalışanın bireysel hedeflerini gerçekleştirme açısından önemli bir araçtır, bu sebeple önemli olduğunu düşünüyorum.”, K17; “Yaşa bağlı olarak değişmektedir. 45 – 50 yaşındaki bir çalışana daha para odaklı çalışırken, 20 – 30 yaşlarındaki kişiler maaşı az olsa dahi örgütün sunduğu sosyal imkânlar önem veriyorlar.” K17 tarafından net bir araç adı soruya cevap olarak verilmemiştir. K18; “Şu anki ülke ve içerisinde bulunduğunuz koşullar neticesinde ekonomik araçların önemli olduğunu dile getirebilirim. Ekonomik etmenler her zaman çalışan motivasyonu üzerinde daha önemli oluyor ve hızlı etki bırakıyor.”

Çalışan motivasyonu üzerinde olumlu sonuçlara ulaşılmasını sağlayan örgütsel motivasyon araçlarıyla ilgili katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde şu verilere ulaşılmıştır: Katılımcılardan 3’ ü örgütsel ve yönetmel araçlar, 2’ si psiko – sosyal araçlar, 2’ si ekonomik araçlar şeklinde cevap vermiştir. Yine katılımcılardan 1’ i ekonomik ve psiko - sosyal araçlar şeklinde cevap vererek örgütsel motivasyon araçlarından 2 araca bir arada dikkat çekmiştir. Görüşme yapılan katılımcılardan biri ise yaşa göre bu soruya verilecek cevabın değişebileceğini söyleyerek net bir motivasyon aracının adını dile getirmemiştir.

- Örgütsel – yönetmel motivasyon araçlarının daha önemli olduğunu dile getiren katılımcılar bu yönde cevap vermelerinin sebeplerini şu şekilde açıklamıştır: Çalışanın kendini geliştirebileceği kaynakları içermesi, takdir edilmeyi içermesi ve çalışanın bireysel hedeflere ulaşmasını sağlayan araçları içerisinde barındırması.
- Psiko – sosyal motivasyon araçlarının daha önemli olduğunu belirten katılımcılar; sosyal kaygı, değişen çalışma şartları ve değişen dünya şeklinde konuya açıklama getirerek bu yönde cevap vermelerinin sebeplerini açıklamıştır.
- Ekonomik araçların daha önemli olduğunu açıklayan tek katılımcı ülkemizin içinde bulunduğu koşulları cevabının sebebi olarak ifade etmiştir.

Yukarıda elde edilen cevaplar incelendiğinde, çalışanlardan bazıları konuyu bireysel sebeplere (takdir edilme, kendini geliştirebileceği kaynakları içermesi vb.) dayandırsa da bunlar dışında kalan farklı faktörlerin de (değişen dünya, değişen çalışma şartları vb.) önemli olduğu görülmektedir.

Soru 17: Çalışanların kariyer planlaması sürecinde yaşadığı çeşitli sorunların motivasyonlarını etkilememesi adına ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz?

K10; “Kariyer geliştirme araçlarının motivasyonlarını dengede tuttuğunu söyleyebilirim. Örneğin; Menti Mentör Programı’nda kariyer havuzunda yer alan çalışanın yönetici pozisyonuna getirilmesi uygun görülmemiş ve çalışan da aynı şekilde düşünmüş, müdür pozisyonuna getirilmek istemediğini belirtmiştir.” , K11; “Yeni bir iş ilanımız olduğunda örgüt içerisinde alım yapacak açık duyurular yapıyoruz. Tüm çalışanlar başvuruda yapabiliyorlar. Ayrıca açık iletişim bizim için önemlidir.” , K12; “Bu kapsamda yürüttüğümüz herhangi bir çalışma bulunmamaktadır.” , K13; “Çalışanların beklentileri (terfi, görev değişikliği vb.) oluyor ama o dönemki şartlar çalışanın beklentisini sağlamayabilir. Ayrıca o çalışan yönetim açısından ya da bağlı bulunduğu yönetici açısından o pozisyona uygun görülmez. Bu noktada çalışmamızın gelişime açık yönleri belirlenerek bu alanda kendisine hangi eğitimleri vererek açığı kapatabiliriz noktasında faaliyetler gerçekleştirilmekteyiz. Sonrasında bu açıklar kapatılması durumunda konu tekrar değerlendirilerek çalışan için planlamalar yapılmaktadır. Bu durum çalışana açık iletişimle anlatılarak kendisinin süreç ile ilgili bilgi sahibi olması sağlanmaktadır.” , K14; “Devamlı iletişim halindeyiz. Departman müdürü olsun, insan kaynakları olsun devamlı bu kişiyle ilgili geliştirmesi gereken yönleriyle ilgili koçluk tarzında olmasa da görüşmeler yapılmaktadır.” , K15; “Açık iletişim sağlamamızın bu noktada önemli olduğunu düşünüyorum.” , K16; Hem performans yönetimi hem de kariyer planlaması paralel şekilde yılda dört defa gözden geçiriliyor. Bu süreçte iletişimsel açıdan problemler olmamasına, yapılmak istenilenlerin çok net şekilde anlaşılmasına önem vererek ilerliyoruz.” , K17; “Dolaylı yoldan motivasyon araçlarıyla (yan haklar vb.) aidiyeti sağlamaya çalışıyoruz ancak kafasında bitirdiyse hiçbir araç katkı sağlayamıyor.”

Soru kapsamında katılımcılar tarafından verilen cevaplar incelendiğinde açık iletişim konusuna en fazla dikkat çekildiği görülmüştür. Burada açık iletişimde ile anlatılmak istenilen, çalışanla sürekli olarak görüşmelerin gerçekleştirilmesi, çalışanın kariyeriyle ilgili beklentisinin gerçekleşmemesi durumunda kendisine sebepleriyle birlikte açıklama yapılması vb. şeklindedir. Çalışanların şeffaflığa önem verdiği ve yaşanan sorunların sebeplerini öğrenmelerinin kendileri için önemli bir konu olduğu kesindir. Ayrıca bu süreçte kariyer geliştirme araçlarından destek alınması, yan haklarla ilgili çalışana çeşitli imkânlar tanınması da motivasyonda meydana gelebilecek düşüşleri önlemeye yardımcı olacaktır.

Soru 18: Kariyer planlaması yaptığınız çalışanlarınızın motivasyonunda meydana gelen değişimleri hangi yöntem / yöntemleri kullanarak ölçüyorsunuz? Bahsediniz.

K12; “Çalışan Bağlılık Anketi’ nde kariyer gelişim fırsatları alanı aracılığıyla çeşitli değerlendirmeler yapma imkânımız oluyor.” , K13; “Çalışan Memnuniyeti Anketi’ nde gelişim, eğitim gibi başlıklar çevresinde kırılımlara bakarak çıkarımlarda, bir önceki yıla kıyaslamalara bakabiliyoruz. Gözlemler ve performans değerlendirme sonuçları da bu anlamda etkili olmaktadır. Örneğin; rotasyon yapılmış bir çalışanın önceki bölümüyle yeni bölümünde gerçekleşen kişisel hedefleri tutturma oranına bu süreç içerisinde bakabiliriz.” K15; “Çalışan Memnuniyet Anketi ve performans değerlendirme süreci bizim için önemli bir ölçüt. İçlerinde kariyer planlaması ile ilgili başlıklar olması sebebiyle çeşitli değerlendirmeler yapılabilmektedir.” , K16; “Kariyer planlaması sürecimiz çok yeni bir süreç olduğu için ölçüm yapma konusunda herhangi bir çalışmamız yoktur.” , K17; “Direkt olarak ölçüm yaptığımız bir araç yok. Biraz daha gözlem ön plana çıkıyor.”

Katılımcıların yukarıda verdiği cevapları incelendiğinde Çalışan Bağlılık Anketi ve Çalışan Memnuniyet Anketi aracılığıyla dolaylı yoldan ölçüm yapıldığı görülmektedir. Gözlem yoluyla da ölçüm yapıldığı söylenmiştir ancak gözlem yaparken objektiflikten uzak olma durumu olabileceğinden çok da doğru bir ölçüm yöntemi olarak değerlendirilmesi mümkün değildir.

Verilen cevaplar değerlendirildiğinde ağırlıklı olarak aşağıda yer alan yöntemlerle ölçüm yapıldığı sonucuna varılmıştır.

- Çalışan Bağlılığı Anketi
- Çalışan Memnuniyeti Anketi
- Performans Değerlendirme Sonuçları

3.5.2. Kariyer Planlaması Yapılmayan Örgütler ve Görüşmeler

Aşağıda yer alan tablodaki veriler araştırmaya katılan kariyer planlaması yapılmayan örgütlerdeki insan kaynakları bölümü çalışanlarına aittir.

Tablo 3: Kariyer Planlaması Yapılmayan Örgütlerdeki Katılımcıların Genel Bilgileri

ŞİRKET ADI / KATILIMCI ADI	CİNSİYET (KADIN / ERKEK)	YAŞ	MEDENİ DURUM (EVLİ / BEKAR)	ÖĞRENİM DURUMU (LİSANS / YÜKSEK LİSANS)	UNVAN	İŞLETMEDE GÖREV ALDIĞI SÜRE (YIL / AY)	GÖRÜŞME SÜRESİ (DAKİKA)
K1	K	48	E	L	İnsan Kaynakları Müdürü	25 Yıl	
K2	E	40	E	L	İnsan Kaynakları Yöneticisi	7 Yıl	15 Dakika
K3	E	32	B	YL	İnsan Kaynakları Uzmanı	6 Yıl	34 Dakika
K4	E	42	E	L	İnsan Kaynakları Uzmanı	7 Yıl	17 Dakika
K5	K	29	B	L	İnsan Kaynakları Uzmanı	7 Yıl	22 Dakika
K6	K	32	E	L	İnsan Kaynakları & Yönetim Sistemleri Müdürü	3 Ay	17 Dakika
K7	K	34	B	L	İnsan Kaynakları Şefi	5 Yıl	18 Dakika
K8	E	40	E	YL	İnsan Kaynakları Yöneticisi	5 Ay	15 Dakika
K9	E	43	E	L	Personel ve İdari İşler Sorumlusu	3.5 Yıl	

Tabloda yer alan veriler incelendiğinde K1 ve K9 un görüşme süresinin yer aldığı sütunda herhangi bir veri yer almamaktadır. Bu durum belirtilen katılımcılarla görüşmelerin e – mail ile yapılmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 3’ te yer alan veriler incelendiğinde aşağıdaki bilgilere ulaşılmaktadır.

- 9 katılımcıdan 4' ü kadın, 5' inin erkek olduğu görülmektedir.
- Katılımların yaş aralığı 29 ile 48 arasındadır.
- 6 katılımcı evli, 3' ü ise bekadır.
- 2 katılımcı yüksek lisans eğitimi almıştır. 7 katılımcı ise lisans mezunudur.
- Unvan durumları farklılık gösteren katılımcıların uzman, sorumlu, yönetici gibi pozisyonlarda olduğu görülmektedir.
- Buldukları örgütte görev alma süreleri 3 ay ile 25 yıl arasındadır.
- Çeşitli uygulamalar aracılığıyla gerçekleştirilen görüşmelerin en uzununu 34 dakika, en kısası ise 15 dakikadır. Bu sürelerin birbirinden farklı olması katılımcıların verdikleri cevapların detayının farklı olmasındandır.
- Kariyer planlaması yapılan örgütlerle yapılan görüşme süreleri daha uzundur. Bu durumun sebebi; kariyer planlaması yapılan örgütlerdeki çalışanlara daha fazla soru (18 adet soru) sorulması ve kariyer planlaması yapılan örgütlerde uygulamaya yönelik birçok farklı çalışma olmasından dolayı katılımcıların daha detaylı cevaplar vermesidir.

Görüşme soruları ve elde edilen cevaplar aşağıda yer almaktadır:

Soru 1: Kariyer planlaması faaliyetlerinin örgütünüz içerisinde yapılmıyor olmasının nedenleri sizce nelerdir?

K1; “Örgütümüz yalın organizasyon yapısına sahip ancak grup şirketi olduğu için gurubun dünya üzerindeki farklı fabrikalarında görev alınabiliyor, aynı zamanda yatay pozisyonda farklı departmanlarda görev almak destekleniyor.” , K2; “Organizasyonel tanımlamaların olmaması sebebiyle kariyer planlaması faaliyetlerine yer verilmemektedir.” , K3; “Departman sayısı ve ilgili departmanda çalışan sayısının azlığı. Ayrıca genç yöneticilerin fazla olması ve bu genç yöneticilerin uzun yıllar örgütte görev alması.”, K4; “Yönetimin bakış açısı sebebiyle kariyer planlaması faaliyetlerine yer verilmemektedir.” , K5; “Beyaz yaka çalışan sayısının azlığı sebebiyle çalışanların bir üst pozisyona getirilmesi ve bu kapsamda kariyerlerinin planlanması pek mümkün olmamaktadır. Ayrıca kariyer planlamasının yapılması örgüt için bir ihtiyaç olarak görülmemektedir.”, K6; “İnsan kaynakları departmanında bu türlü çalışmaları yürütecek çalışan kadrosundaki eksiklik sebebiyle kariyer planlaması faaliyetlerine yer verilmemiştir.” , K7; “Yönetimin bakış açısı ve bazı bölümlerdeki

çalışan sayısının bir – iki kişi ile sınırlı olması.” , K8 ve K9 soruya şu şekilde cevap vermiştir: “Yönetimin yeterince destek vermiyor olması.”

K1 soruya verdiği cevapla bu konuda aslında örgütleri bünyesinde farklı uygulamaların söz konusu olduğunu dile getirmeye çalışmıştır.

Görüşme yapılan katılımcıların birçoğu örgütlerinde kariyer planlamasının yapılmamasının nedenini yönetimin bakış açısı şeklinde yorumlamıştır. Bu soruya ikinci olarak verilen en yoğun cevap ise departmanlardaki çalışan sayısının azlığıdır. Elde edilen bu cevaplar incelendiğinde örgütün yapısının sürecin şekil almasında ne derece önemli olduğu görülmektedir. Eğer örgütler kariyer planlaması faaliyetlerini uygulamaya almak isterlerse çeşitli değişiklikleri (organizasyonel tanımlamalar yapılmalı, insan kaynakları departmanında kariyer planlaması faaliyetlerini yönetecek çalışan istihdamına önem verilmeli vb.) yerine getirmek durumundadır.

Soru 2: Örgütünüzde kariyer planlamasına yönelik çeşitli çalışmalar yapıyor olsaydı çalışanların motivasyonları üzerinde hangi olumlu sonuçlar olurdu?

K1; “Çalışan motivasyonunu pozitif yönde etkiler ve aidiyeti artırır. İşlerine daha bağlı, üretken ve yeniliklere daha fazla açık çalışanlar söz konusu olur. Bunun sonucunda ise örgütün hedeflerini gerçekleştirme yönünde daha istekli davranırlar.” , K2; “Kariyer planlaması faaliyetlerine yönelik çalışmalar olması durumunda çalışanların gelecek kaygısı olmaz, önlerini daha rahat şekilde görebilirler. Bu bağlamda daha hevesli, daha verimli çalışmalar sürdürecektir.” , K3; “Çalışan ileriye, önünü görürdü.” , K4; “Daha verimli çalışırlardı.” , K5; “Çalışanların kendini geliştirmesi ve performanslarında artış gözlemlenmesi söz konusu olurdu.” , K6; “Çalışanlar daha hedefe yönelik şekilde çalışır ve böylece motivasyonları olumlu yönde etkilenirdi. Ayrıca performanslarında artış gözlemlenirdi.” , K7; “Çalışan bağlılığında artış olurdu.” , K8; “Personel devir oranı düşük olur, çalışan bağlılığında artış olur, verimlilik artışı olur.” , K9; “Yakın çevresinde takdir görecektir. Takdir edildiğini görüp şirket bağlılığı artacaktır. İşine harcadığı emek ve zamanın karşılık bulduğunu hissedecektir. Ayrıca diğer mesai arkadaşlarına örnek olduğunu görmekle mutlu olacaktır.”

Yukarıda verilen cevaplar incelendiğinde örgütlerde kariyer planlaması faaliyetlerinin yapılması durumunda çalışan motivasyonunun olumlu yönde etkileneceği, çalışan aidiyetinin artacağı, çalışanın veriminin artacağı, çalışanın ileriye görerek çalışmalarına yön vereceği, çevresindeki kişilerden takdir göreceği ve bunun sonucunda mutlu olacağı sonucuna varılmıştır. Verilen cevaplar doğrultusunda katılımcılar, örgütlerinde kariyer planlaması faaliyetlerinin yapılmamasını eksiklik ve olumsuzluklara yol açan bir durum olarak değerlendirmişlerdir.

Soru 3: Kariyer planlamasının bir örgütte yapılmamasının olumsuz yanlarını örgüt, yönetici ve çalışan açısından değerlendirecek olsanız hangi olumsuzluklara dikkat çekmek istersiniz?

Katılımcılar bu soruyu cevaplarken örgüt, yönetici ve çalışan özelinde değerlendirmeler yapmıştır.

Kariyer planlamasının yapılmamasının örgüt açısından olumsuz yanları katılımcıların verdiği cevaplar ışığında aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Personel devir hızının yükselmesi
- Yeni personel alımında ek maliyetlerin çıkması
- Nitelikli çalışanların kaybedilmesi
- Çalışan performansında düşüşlerin gözlemlenmesi
- Örgütten ayrılan çalışanlarla birlikte kurumsal hafıza konusunda sorunların yaşanması
- Kurumsallıktan uzak bir yapının olması
- Özellikle kilit çalışanların yerinin yedeklenmesinde zorlukların yaşanması
- Genel motivasyon eksiklikleri

Kariyer planlamasının yapılmamasının örgüt açısından olumsuz yanları sıralandığında, en çok en çok personel devir hızının yükselmesi ve nitelikli çalışanların kaybedilmesi olarak ifade edildiği görülmüştür.

Kariyer planlamasının yapılmamasının yönetici açısından olumsuzlukları ise şu şekildedir:

- Çalışanı motive etmek, aidiyetini ve verimliliğini arttırmak için ekstra çaba harcamak zorunda kalması
- Verimli / nitelikli çalışanını kaybetme durumunda kalması
- Verimli çalışanın kaybedilmesiyle birlikte bu durumun bölüm başarısını etkilemesi
- Verim problemi yaşayan çalışan ile çalışmak durumunda kalınması
- İş kalitesinde problemlerin olması
- Çalışanı ile iletişimsel açıdan sorunlar yaşaması

Kariyer planlamasının yapılmamasının olumsuz yanları yönetici özelinde değerlendirildiğinde ise yöneticinin ekibindeki çalışandan verim alamayacağı ve bu bağlamda kendi başarısının da dolaylı olarak etkileneceği yönünde cevaplar alınmıştır.

Kariyer planlamasının yapılmamasının çalışan açısından olumsuz yanları aşağıda yer almaktadır:

- Motivasyonun azalması
- Performansın azalması
- Verimde düşüş görülmesi
- İş tatmininde düşüşler gözlenmesi
- İsteksiz şekilde çalışma yaşamına devam etmesi
- Gelecek kaygısının yaşanması
- Örgütsel bağlılığın azalması
- Kendini geliştirebileceği bir alan bulamaması ve kariyerinde yerinde sayması

Kariyer planlamasının yapılmamasının olumsuz yanları çalışan özelinde değerlendirildiğinde ise alınan cevaplardan birçoğu örgütsel bağlılığın azalacağı yönündedir.

Soru 4: Örgütünüzde yer alan çalışanların terfi alması hangi faktörler baz alınarak şekillenmektedir, bu sürecin adil şekilde gerçekleştiğini düşünüyor musunuz?

K1; “Kıdem, performans, yetkinlik ve beceri kriterleri dikkate alınmaktadır. Adil olduğunu düşünüyorum.” , K2; “Kıdem yılı terfilerde önemlidir. Çok adil olduğu söylenemez. Çünkü terfi için sadece kıdem önemli bir kıstas değildir. Yetkinliklerin de önemli olduğu bir değerlendirme olmalıdır.” , K3; “Kıdem genelde dikkate alınmaktadır. Terfi konusunun adil bir şekilde gerçekleştiğini düşünmüyorum.” , K4; “Kıdem yılı, iş yapış şekli dikkate alınmaktadır. Zaman zaman adillik söz konusu iken zaman zaman da adillikten uzaklaşmaktadır.” , K5; “Çalışanın terfi alabilmesi için yöneticilik yetkinliğine sahip olması gerekmektedir. Örgütteki terfi imkânı ayrıca bir üst pozisyona getirilecek olan çalışanın yöneticisinin işten ayrılmasına bağlıdır. Bu sebeple adil bir şekilde terfi sürecinin işlediğini düşünmüyorum.” , K6; “Kişisel gözlemlerin çerçevesinde terfiler söz konusu olmuştur. Objektif verilere dayanmayan bir işleyiş vardır. Adil değildir.” , K7; “Kıdem yılı önemlidir. Terfi konusunun adilliği noktasında örgütümüz bazında ne adil ne adil değil şeklinde değerlendirme yapılması mümkündür.” , K8; “İlgili kişinin mesleki tecrübesi ve yetkinlikleri göz önünde bulunduruluyor. Adil olduğunu düşünüyorum.” , K9; “Performans değerlendirme, iş deneyimi, yetkinlik, pozisyonun gerekliliği ve öğrenim durumu dikkate alınarak terfiler gerçekleştirilmektedir. Sürecin adil olduğuna inanıyorum.”

Örgütlerindeki terfi alma sürecinin adilliği konusunda değerlendirme yapan 9 katılımcıdan 3’ ü sürecin adil şekilde gerçekleştiğini, 4’ ü sürecin adil olmadığını, 1’ i bazen adil olduğunu ve başka bir katılımcı ise ne adil ne adil değil şeklinde düşüncelerini dile getirmiştir

Görüşme yapılan katılımcıların soru kapsamında verdiği cevaplar değerlendirildiğinde, terfi sürecinde dikkat edilen en önemli kriterin kıdem yılı olduğu görülmüştür. Kıdem yılı, terfi süreci için önemli bir kriter olsa da bu sürecin adilliğinin sağlanması ve sürecin daha sağlıklı yönetilmesi için yetkinlik, performans, deneyim gibi kriterlere de önem verilmesi gerekmektedir. Yetkinlik ve performans ile ilgili çeşitli ölçümler yapılır ise sürecin daha objektif kriterlerle yönetilmesi söz konusu olur.

Soru 5: Örgütünüzde çalışan motivasyonunu sağlamaya yönelik yapılan uygulamalar var mıdır? Varsa neler olduğunu belirterek bu uygulamaların etkinliğini çalışan üzerinden değerlendiriniz.

Araştırma kapsamındaki 9 katılımcıdan 6' sı, çalışan motivasyonunu sağlamaya yönelik çalışmalar yaptıklarını ifade etmişlerdir. 2 katılımcı, çalıştıkları işyerlerinde çalışan motivasyonunu sağlamaya yönelik herhangi bir uygulamanın olmadığını dile getirmiştir. Geriye kalan 1 katılımcı ise yapılan uygulamaların çok olmadığını, yapılan ender uygulamaların ise net şekilde ilerlemediği konusuna dikkat çekmiştir.

Çalışan motivasyonunu sağlamaya yönelik uygulamaların bulunduğu örgütlerdeki uygulamalar, katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda aşağıdaki gibidir:

- Özel günlerin kutlanması
- İşe yeni başlayan çalışana “Hoş Geldin Kiti” verilmesi
- Çalışanlar ile yüz yüze görüşmelerin gerçekleştirilmesi
- Kıdem ödülleri (plaket, nakdi yardım vb.)
- Terfi alan çalışanlara “Teşekkür / Tebrik Belgesi” tarzında sertifikalar hazırlanması
- Terfi alan çalışanların ailelerine “Gurur Belgesi” yollanması
- Çalışanın kişisel gelişimine yönelik eğitimlere gönderilmesi
- Öneri ödülleri
- Sosyal yardımlar (erzak, bayram harçlığı, eğitim yardımı vb.)
- Doğum günü ve evlilik durumlarında hediye verilmesi
- Çocuğu olan çalışana altın verilmesi
- Resmi ve dini bayramların kutlanması
- Fidan dikilmesi
- Sinema ve tiyatro etkinliklerinin düzenlenmesi
- Halı saha, langirt, dama ve bowling turnuvalarının gerçekleştirilmesi
- Çalışan çocuklarının katılım sağladığı resim yarışması ve bu kapsamda çocuklara ödüllendirmelerin yapılması
- Çalışanları üretimde elde ettikleri başarılar çerçevesinde takdir etmek

- Kurumsal anlaşmaların (sağlık, eğitim, alışveriş, diyetisyen vb.) çalışanların yararlanması için gerçekleştirilmesi

Gerçekleştirilen motivasyon çalışmalarının genel olarak içeriği; çeşitli kutlamalar, nakdi yardımlar, takdir etme, sosyal etkinlikler ve çalışana yatırım (eğitim gelişim faaliyetleri) yapılması vb. şeklindedir. Uygulamaların etkinliği çalışan özelinde değerlendirildiğinde; katılımcılar bu uygulamaların motivasyonu arttırdığı ve etkin olduğu yönündedir. Bu kapsamda gerçekleştirilen yorum; gözlem ve Çalışan Memnuniyet Anketi'nden elden edilen verilere dayanmaktadır.

Soru 6: Kariyer geliştirme araçlarından (kariyer atölyeleri, kariyer danışmanlığı, koçluk, eğitim ve geliştirme programları vb.) örgütünüzde herhangi biri örgütünüzde uygulansaydı hangisinin çalışan motivasyonu üzerinde daha olumlu sonuçlar doğurduğunu düşünürdünüz? Sebepleriyle açıklayınız.

K1; “Koçluk ve eğitim geliştirme programları motivasyon üzerinde daha olumlu sonuçlar doğuracaktır. Çalışanlar farkındalık kazanarak gitmek istedikleri noktanın neresi olduğuna karar verir ve önünü görebilir.” , K2; “Eğitimin olmazsa olmaz olduğunu düşünüyorum. Çalışan gelişimini sağlayarak birçok konuda farkındalık kazanacak ve bu durum motivasyonuna katkı sağlayacaktır.” , K3; “Koçluk uygulamasının daha olumlu sonuçlar doğuracağını düşünüyorum. Sorumlu ve uzman pozisyonda yer alan çalışan ile yönetici pozisyonunda yer alan çalışanın davranışları arasında fark bulunması gerekmektedir. Bu sebeple koçluk uygulamasının katkı sağlayacağını düşünüyorum.” , K4; “Kariyer atölyelerinin daha etkin olacağını düşünürdüm. Bu atölyeler sayesinde çalışanda farkındalık oluşur ve iş yapış şekillerinde gayretli olmaları gözlemlenirdi.” , K5; “Eğitim ve geliştirme çalışmalarına yönlenmesi faydalı olurdu. Çalışanların eksiklerini görmesi ve aynı hataları yapmamaları açısından bu faaliyetlerin yapılıyor olması önemli. Hata yapmayan çalışanın performansında artış gözlemlenir ve bunun sonucunda motivasyonu da artar.” , K6; “Eğitim ve gelişim programlarının etkili olduğunu düşünüyorum. Çalışanların verimli olmalarını sağlayacak ve problemleri çözümlerinde olumlu yönde gelişmeler olacaktır. Bu durumların ortaya çıkışı çalıştıkları örgütün kendilerine değer vermesi düşüncesinden ötürüdür.” , K7; “Eğitimler örgütümüz içerisinde yapılmaktadır

ancak koçluk uygulamasının daha olumlu sonuçlar doğuracağı kanaatindeyim. Çalışanların kariyere bakış açısı değişir ve aidiyetlerinde artış gözlemlenirdi. Çalışanlar çalıştıkları örgütün kendilerine yaptığı yatırımdan dolayı mutlu olur ve örgüte olan bağlılıkları böylece artar.” , K8; “Eğitim ve geliştirme programlarının uygulanması motivasyonun artmasını sağladı. Kişinin kendine yatırım yapıldığını görüyor olması bağlılığı ve motivasyonunu artırır.” , K9; “Bana göre koçluk. Koçluk kişinin amacına, gitmek istediği yöne göre kişisel ve profesyonel gelişimi destekler. Sağladığı geribildirim ile eksik yönlerin geliştirmesine katkı sağlar. Sorumluluk bilincini geliştirir. Bireysel performansı geliştirdiği için örgüte katkı sağlar ve verimliliği artırır.”

Bu soruya görüşme gerçekleştirilen 9 katılımcıdan 4’ ü eğitim gelişim programları, 3’ ü koçluk, 1’ i kariyer atölyeleri ve 1 katılımcı ise koçluk ve eğitim gelişim programlarını uyguladıkları şeklinde cevap vermiştir. Cevaplardan da görüldüğü üzere eğitim gelişim programları, katılımcılardan en çok alınan cevap olmuştur. Bu yönde cevap veren katılımcılar, bu programları uygulamalarındaki en önemli sebepleri; farkındalık kazanılması, çalışanın eksiklerini görmesini ve hatalarının neler olduğunu görmesi sonucunda performansında artış gözlemlenmesi, verimde artış, problem çözümüne katkı sağlaması ve çalışanın kendine yatırım yapıldığını hissetmesi olarak sıralamışlardır.

Soru 7: Kadın çalışanların örgütlerde karşılaştığı kariyer sorunları (cam tavan sendromu, kraliçe arı sendromu, süper kadın sendromu vb.) bulunmaktadır. Örgütünüzde bu sorunlarla karşılaşıldıysa; bu sorunların çalışanlar üzerinde motivasyon kaybına yol açıp açmaması konusunu değerlendiriniz.

Örgütlerde kadın çalışanların karşılaştığı kariyer sorunları ile ilgili araştırmaya katılan 9 katılımcıdan 6’ sı belirtilen kariyer sorunlarıyla örgütlerinde karşılaşılmadığı yönünde cevap vermiştir.

Örgütlerinde bu sorunlar ile karşılaşan katılımcılar ise aşağıdaki şekilde cevap vermiştir:

K1; “Elbette motivasyon kaybına yol açıyor. İş - sosyal yaşam dengesini kuramayan kadın çalışan tercih yapmak zorunda kalıyor ya da motivasyon düşüklüğü

nedeniyle verimsiz ve mutsuz bir çalışana dönüşüyor.” , K5; “Kraliçe arı sendromu örgütümüzde şu anda görülmektedir. Bir yöneticide bu sendrom bulunmaktadır. Bu yöneticinin ekibindeki çalışanları yetersiz görme durumu, performanslarını bilerek düşük raporlaması söz konusu olmaktadır.” , K7; “Kraliçe arı sendromu örgütümüz içerisinde görüldü. Örgüte olan bağlılığı düşürüyor. Çalışanlar örgütlerini sadece maddi kaynak olarak görmeye başlıyor ve verimleri düşüyor.”

Verilen cevaplar değerlendirildiğinde bu sorunlarla karşılaşılan örgütlerde daha çok kraliçe arı sendromu görüldüğü sonucuna varılmıştır. Bu sendromun etkisinin yansıdığı çalışanlarda motivasyon kayıplarının yaşanacağı, örgütsel bağlılığın azalacağı ve verimde düşüşlerin gözlemleneceği sonucuna varılmıştır. Yaşanılan bu sorun, ciddi problemlere yol açmaktadır. Örgütlerin bu noktada harekete geçmesi ve sorunu çözmeye yönelik çeşitli önlemler alması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Soru 8: Çalışanların dönemsel olarak yaşadığı çeşitli kariyer dönemi sorunları (başlangıç dönemi kariyer sorunları, kariyer ortası sorunları ve kariyer sonu sorunları) bulunmaktadır. Bu sorunları örgütünüzde yaşayan çalışanların motivasyonları üzerinde ne gibi sonuçlar doğurduğunu değerlendiriniz.

K1; “Kariyerinin başlangıcında olan çalışan kurum kültürüne uyum sağlayamayıp işten ayrılma yoluna gidiyor, kariyer ortasında çalışan yükselme - terfi beklentisi içinde olup gerçekleşmeyince mutsuz oluyor, kariyer sonunda ise emekliliği yaklaşan ya da emeklilik gibi durumların oluşmasına rağmen çalışan kişiye yeni yeteneklere fırsat verilmesi için baskıcı davranılarak işten ayrılmasına yol açılabilir.” , K2; “Kariyer ortasında da genel itibariyle sorunlar yaşanmaktadır. Çalışanın terfi alamaması durumunda motivasyonu olumsuz yönde etkilemekte ve çalışan iş arayışına girmektedir.” , K3; “Kariyer ortası sorunları olarak çalışanlar için kariyer planlamasının olmaması ve terfi alamaması konusu olarak açıklanabilir. Bu durumla karşılaşan çalışanlar zamanla iş değişikliğine gitmektedir.” , K4; “Kariyer başında yer alan çalışanlar birden yükselmek istiyor ama belli süre çalışmaları gerekiyor. Bu durumda motivasyonlarında düşüklük gözlemleniyor ve aidiyetlerinde düşüşler meydana geliyor. Kariyer ortasında da genel itibariyle sorunlar yaşanmaktadır. Yine bu durumda aidiyette düşüşler olacak ve çalışan iş arayışına girecektir.” , K5; “Başlangıç döneminde yer alan çalışanların; kişilerle diyalog kurma,

adaptasyon sürecinde sorun yaşamayı, sorun çözmede problem yaşamayı söz konusu olmaktadır. Bu durumları yaşayan çalışan yetersiz olduğunu düşünmekte ve sonucunda ise motivasyonunda düşüş gözlemlenmektedir ancak bu durumlar karşısında motivasyonu düşmeyenler de vardır. Kariyer ortasında bulunan çalışan örgüt içerisinde üst pozisyona geçme fırsatı bulamadığından ve kendine bir şey katamadığını düşündüğünden farklı bir örgüt / iş arayışına girmektedir. Dolayısıyla bu durum örgüt içerisinde bulunduğu süre içerisinde motivasyonunda düşüşe sebep olmaktadır.” , K6; “Kariyer ortasında genel itibariyle sorunlar yaşanmaktadır. Terfi imkânı bulamayan çalışanın veriminde düşüşler söz konusu olmaktadır.” , K7; “Kariyer başında yer alan kişilerin beklentileriyle örgütün / işin uyuşmaması durumunda çeşitli sorunlar gözlemlenebiliyor böyle olması durumunda ise çalışan farklı iş arayışlarına geçebiliyor. Kariyer ortasında; örgüte olan bağlılık azalıyor ve iş yapış şeklinde verim açısından problemler gözlemleniyor. Kariyer sonunda ise çalışanların yürüttüğü işler bazında tatminsizlik söz konusu olabiliyor ve bu durum mutsuz olmalarına sebep oluyor.” , K8; “Özellikle kariyer başı sorunları yaşayan çalışanlarımız oldu ve motivasyonlarını olumsuz şekilde etkiledi. Kariyerinin başında olan çalışanlar gerektiği gibi desteklenmezse kendilerini yetersiz hissedebiliyorlar.” , K9; “Kariyer ortası ve sonu sorunlarıyla çok karşılaşmamıştır. Başlangıç dönemi kariyer sorunlarını önlemek için ise yeni mezun istihdamında adayların çalışmak istediği alanlarda öncelik vermeye çalışıyor ve onları farklı bölümlerinde çalışmaya zorlamıyoruz. Çünkü son yıllarda mezun olduğu bölümde çalışma şansı bulamayan adaylar olduğunu çok sık duyuyoruz. Okul döneminde hayal ettiği işlerin neler olduğunu öğrenmeye çalışıyor istihdamı ona göre sağlamaya çalışıyoruz. Kuruma katılması ile beraber kişisel ve mesleki konularda eğitime öncelik vermeye çalışıyoruz. Yeni başlayan kişiyi ekibin içine alarak ekip çalışmasının önemini anlamasını ve kendine yer edinmesini sağlıyoruz.”

Çalışanların dönemsel kariyer sorunlarını yaşamayı durumunda işten ayrılmayı tercih edecekleri, mutsuz olacakları, verimlerinde düşüş olacağı ve kendilerini yetersiz hissedecekleri şeklinde cevaplar alınmıştır. Sadece başlangıç dönemi kariyer sorunları ile örgütlerinde karşılaşan K9 kodlu katılımcı, sorunları önlemek adına; çalışanları eğitim mezun oldukları bölüm ile ilişkili alanlara yerleştirdiklerini, çalışanların eğitim almasını sağlamaları ve ekip çalışmasını etkin bir şekilde uygulamaları yönünde cevap vermiştir.

Alınan birçok cevap doğrultusunda çalışanın işten ayrılmayı tercih edeceği sonucuna varılmıştır.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Günümüz çalışma yaşamında hem çalışanların hem de örgütlerin beklentileri geçmişe göre farklı boyut almıştır. Çalışanlar gelişimlerine katkı sağlayacak örgütlerde çalışmak istemektedir. Örgütler ise verimliliklerinin üst seviyeye taşıyacak çalışanların örgütlerinde görev almasına ve bu bağlamda kârlılıklarında artışa önem vermektedir. Örgütlerin ilerleyebilmesi şüphesiz ki nitelikli insan kaynağının varlığıyla büyük ölçüde ilişkilidir. Nitelikli insan kaynağının örgütte yer alması için örgütlerin de üstlerine düşen çeşitli sorumluluklar (eğitim geliştirme programları düzenleme, kariyer planlaması, motivasyon çalışmaları vb.) bulunmaktadır. Çalışanların gelişimini gündemine alan örgütler daha verimli çalışanlara sahip olmaktadır.

Gerçekleştirilen bu çalışma kariyer planlaması ve motivasyon arasındaki ilişki, Bursa ilindeki otomotiv sektöründe incelenmiştir. Bu çerçevede kariyer planlaması yapılan ve kariyer planlaması yapılmayan örgütler için çeşitli sonuçlara varılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda sıralanmaya çalışılmıştır:

- Kariyer planlaması kavramı araştırmaya katılan katılımcılar tarafından birbirinden farklı şekilde tanımlanmıştır.
- Örgütler için kariyer planlaması kavramının neyi ifade ettiği araştırmaya katılan bazı katılımcıların kavrama olan bireysel bakış açıları ile aynıdır. Bazı katılımcıların ise kavram tanımları buldukları örgütle tamamen farklılık göstermektedir.
- Kariyer planlamasının yapıyor olmasının örgüt açısından faydaları ve yönetici açısından faydaları incelendiğinde ikisi için ortak olan cevap; hedeflere ulaşılması konusunda katkı sağlamasıdır.
- Kariyer planlamasının yapıyor olması katılımcılar tarafından çalışan özelinde değerlendirildiğinde ise motivasyon ve aidiyette artış gözlemleneceği yönünde olmuştur.
- Kariyer planlaması yapılan örgütlerdeki 9 katılımcıdan 7'si kariyer planlaması konusunda örgütlerinin çalışanlarının beklentilerini karşıladığı yönünde görüş bildirmiştir.
- Kariyer geliştirme araçlarından biri olan eğitim ve gelişim programları araştırmaya katılan tüm örgütlerde gerçekleştirilmektedir.

- Kariyer geliştirme araçlarının hangisinin olduğu konusunda farklı uygulamaları bünyesinde barındıran örgütlerdeki katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde “mentörlük” ve “koçluk” şeklinde cevaplar alındığı görülmüştür.
- Kariyer geliştirme araçlarının uygulandığı örgütlerdeki çalışanlar örgütsel bağlılık ve verimlilik noktasında katkılar sağlamaktadır.
- Örgütlerde kadın çalışanların kariyer bazında sorun yaşamamasındaki en büyük faktörün yönetimin bakış açısı olduğu katılımcılar tarafından dile getirilmiştir.
- Çalışanların dönemsel olarak yaşadığı kariyer sorunlarının çözülmesi noktasında açık iletişimin önemli bir konu olduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir.
- Kariyer planlaması sürecinde çalışanların yöneticisi tarafından desteklenmesi durumunda çalışan aidiyeti ve veriminde artış gözlemlenmektedir.
- Kariyer planlaması yapılan çalışanların motivasyonlarında meydana gelen değişimler; çalışan bağlılığı anketi, çalışan memnuniyeti anketi ve performans değerlendirme sonuçları aracıyla ölçülmektedir.
- Kariyer planlaması yapılmayan örgütlerdeki çalışanlar kariyer planlamasının yapılmamasının ana nedenini yönetimin bakış açısı olarak görmektedir.
- Kariyer planlaması yapılmayan örgütlerdeki katılımcılar örgütlerinde kariyer planlama yapılsaydı çalışan motivasyonunun pozitif yönde etkileneceğini dile getirmiştir.
- Kariyer planlamasının yapılmamasının örgüt açısından olumsuz yanları değerlendirildiğinde bu yönde alınan en çok cevaplar personel devir hızının yükselmesi ve nitelikli çalışanların kaybedilmesi şeklinde olmuştur.
- Kariyer planlamasının yapılmamasının yönetici açısından olumsuz yanları değerlendirildiğinde alınan cevaplardan birçoğu yöneticinin ekibindeki çalışandan verim alamayacağı ve bu bağlamda kendi başarısının da etkileneceği şeklinde olmuştur.

- Kariyer planlamasının yapılmaması çalışan özelinde değerlendirildiğinde örgütsel bağlılığın azalacağı yönündeki görüş hakimdir.
- Kariyer planlaması yapılmayan örgütlerdeki katılımcılar terfi sürecinin adilliği konusunda hakim bir görüşe varamamıştır.
- Kariyer planlaması yapılmayan örgütlerin birçoğunda motivasyon çalışmaları yapılmaktadır ve bu çalışmaların çalışan motivasyonu üzerinde etkin olduğu sonucuna varılmıştır.
- Kadın çalışanların örgütlerde karşılaştığı kariyer sorunları motivasyon kaybına yol açmakta ve örgütsel bağlılığı azaltmaktadır.
- Çalışanların dönemsel olarak yaşadığı kariyer sorunları motivasyonda azalmaya sebep olmaktadır.

Yukarıda yer alan ve görüşmelerden elde edilen cevaplar doğrultusunda araştırmanın hipotezini oluşturan kariyer planlaması ve motivasyon arasında ilişkinin var olduğunu sonucuna varılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde de yer alan kariyer planlaması ve motivasyon kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen literatürdeki çalışmalar ile görüşmelerde elde edilen cevaplar arasındaki paralellik ve farklılıklar açıklanmaya çalışılacaktır.

- 2000 yılında Ercan tarafından yapılan (Ercan, 2000) Ford Otosan’da beyaz yakalı çalışanların katıldığı araştırmada çalışanların örgütlerinin kendilerine yatırım yaptığını bilmeleri motivasyonlarında artış gözlemlenmesini sağlamaktadır sonucuna varılmıştır. Yaptığımız bu çalışmaya katılan katılımcılar da, konunun üzerinde durarak çalışanların örgütlerinin kendilerine yatırım yapmasını bekledikleri ve yatırım yapılması durumunda motivasyon, aidiyet vb. konularda artış gözlemleneceğini dile getirmişlerdir.
- 2014 yılında (Pasaribu, 2014) Endonezya’daki bir su şirketinin 367 çalışanın dahil edildiği çalışmada, kariyer planlamasının yapıyor olmasının hem motivasyon hem de performans üzerinde etkisi olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada da katılımcılar, belirtilen konu üzerinde durarak kariyer planlamasının yapılması durumunda çalışanların

motivasyon, performans vb. konularda olumlu yönde etki edeceğini dile getirmiştir.

- 2014 yılında Salman ve Khan tarafından gerçekleştirilen (Salman ve Khan, 2014) çalışmada şirket çalışanlarının motivasyon düzeyleri yüksek çıkmıştır. Sonucun bu şekilde çıkmasının sebebi, şirket tarafından başlatılan kariyer yönetimi programına bağlanmıştır. Yaptığımız bu çalışmadaki katılımcıların pek çoğu tarafından da uygulanan kariyer yönetimi programlarının çalışan motivasyonu üzerine olumlu etkisi olduğu dile getirilmiştir.
- 2015 yılında Taghulihî tarafından yapılan (Taghulihî, 2015) ve 11 çalışanın dahil edildiği çalışmada kariyer gelişimi ve iş disiplininin çalışanların performansı ve iş motivasyonu üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda da benzer bir şekilde kariyer gelişimine yönelik yapılan faaliyetlerin çalışanların motivasyonuna olumlu etkisi bulunduğu bulgusuna erişilmiştir.
- 2018 yılında Manggis, Yuesti ve Sapta tarafından yapılan (Manggis, Yuesti ve Sapta, 2018) kooperatif çalışanlarının katıldığı araştırmada kariyer gelişim faaliyetlerinin iş motivasyonu ve çalışan motivasyonu üzerine katkısı olduğu görülmüştür.
- 2020 yılında Manonmani tarafından yapılan (Manonmani, 2020: 128 - 134) 500 banka çalışanın katıldığı araştırmada Terfi olanakları, iyi çalışma koşulları, işiyle gurur duyma ifadeleri kariyer planlaması motivasyonu yaratmak için önemli bir gösterge olarak yorumlanmıştır. Gerçekleştirilen bu çalışmada da katılımcılar örgütlerinde terfi olanaklarının olmasının motivasyon üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu dile getirmiştir.

Örgütlerin günümüz çalışma yaşamındaki yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ve diğer örgütlerle aralarında fark yaratabilmeleri için insan kaynağı yönetimine önem vermesi gerekmektedir. Uygulanan etkin kariyer planlaması uygulamaları sayesinde çalışanların verimliliklerinde, performans ve bilgi düzeylerinde, motivasyonlarında vb. artış gözlemlenecektir. Bu sebeplerle örgütlerin kariyer planlaması faaliyetlerine yönelik sistematik çalışmalar yapması ve bu bağlamda

alışanlarının üzerinde yarattığı değişimleri gzlememesi birçok açıdan yararlarına olacaktır.

Örgütlerde kadın çalışanların çeşitli kariyer sorunlarını yaşamaması için ilk etapta yönetimin bakış açısının önemli olduğu açıktır. Bu durum araştırma sonucunda da katılımcılar tarafından iletilerek netlik kazanmıştır. Bu sebeple örgütlerin kadın çalışanlarının sorun yaşamaması adına çeşitli uygulamalar gerçekleştirmeden önce yönetimin bakış açısının kadınların kariyer bazında sorun yaşamamasına yönelik olmasıdır.

Çalışanların dönemsel olarak yaşadığı kariyer sorunlarının üzülmesi adına yöneticilerin ve insan kaynakları bölümü çalışanlarının açık iletişime önem vermesi gerekmektedir. Ayrıca bu sorunların yaşanmaması için ne gibi uygulamalara yer verilmeli konusunda da çeşitli stratejik adımlar atılmalıdır.

Yöneticilerin alışanlarının kariyer gelişimi için destekleyici rolde olması önemlidir. Bu sayede çalışan aidiyeti ve veriminde artış gözlemlenecektir. alışan aidiyeti ve veriminde artış gözlemlenmesi dolaylı yolda yöneticinin kendi başarısına da katkı sağlayacaktır.

Kariyer planlaması yapılmayan örgütlerde nitelikli çalışanların kaybedilmemesi ve personel devir hızında artışların yaşanmaması için kariyer planlaması çalışmalarının örgütlerce yapılması önemli katkılar sağlayacaktır. Bu sayede örgüt bünyesindeki çalışanların motivasyonu ve aidiyeti artacaktır. Bu durumun sonucunda ise çalışanlar farklı iş arayışına girmeyecek ve örgütte kalmaya devam edecektir.

KAYNAKÇA

- Alkış, H. & Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 8(28), 212-236.
- Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Bireysel Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*(2), 1-17.
- Ardıç, K., & Özdemir, Y. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*. UK: Ashford Colour Press Ltd.
- Aytaç, S., & Keser, A. (2017). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Baykal, E. (2018). Sosyal Kimlik Teorisi Perspektifiyle Kraliçe Arı Sendromu. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*(16), 159-175.
- Bayraktaroğlu, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Boddy, D. (2011). *Management An Introduction*. London: Pearson Education.
- Cem Ersoy, N. (2016). Motivasyon. M. Zencirkıran, R. Küçüksüleymanoğlu, F. G. Cırhinlioğlu, G. Taşçıoğlu, U. Beyazıt, N. Cem Ersoy, . . . E. M. Ertürk, & M. Zencirkıran (Dü.), *Davranış Bilimleri* (s. 77-98). Bursa: Dora Basım Yayın.
- Çetin, C., Arslan, M. L., & Dinç, E. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management*. John Wiley & Sons, Inc.
- Deniz, M., & Ünal, A. (2007). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama. *New World Sciences Academy*(2), 101-119.
- Dessler, G. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (İ. Şener, & M. Erdilek Karabay, Çev.) Ankara: Palme Yayınevi.
- Dikili, A. (2012). Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 473-484.

- Dündar, G. (2008). Kariyer Geliştirme. C. Uyargil, Z. Adal, İ. Ataay, A. C. Acar, A. Özçelik, Ö. Sadullah, . . . L. Tüzüner, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 305-342). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ece, S. (2019). Motivasyon Araçları ve Güncel Motivasyon Uygulamaları. A. Yalçın, *Örgütlerde Davranış Araştırmaları I* (s. 121-137). Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Ercan, H. (2000). Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Üzerine Bir Araştırma Örneği: Ford Otosan İnönü Fabrikası, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Eryiğit, S. (2000). Kariyer Yönetimi. *Kamu - İş*, 6(1).
- Fındıkçı , İ. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Geçikli, F. (2012). Bireysel Kariyer Planlama ve Geliştirmede İmajın Rolü. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*(15), 337-354.
- Gerrig, R. J., & Zimbardo, P. G. (2012). *Psikoloji ve Yaşam Psikolojisi Giriş*. (G. Sart, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Goyal, P. K. (2015). Motivation: Concept, Theories and Practical Implications. *International Research Journal of Commerce Arts and Science*, 71-78.
- Göksel, N. (2012). Bilişim Sektöründe Kariyer Planlamanın Motivasyona Etkisi Türk Telekom Bursa Bölge Müdürlüğü Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göktaş Kulualp, H. (2015). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Cam Tavan Sendromu Engellerini Aşmak. *Kamu - İş*(1), 99-123.
- Gönül, B. K., & Demir, M. (2020). Otel İşletmelerinde Öğrenilmiş Çaresizlik ve Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkinin Analizi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi* 9(3), 1648-1662.
- Güldü, Ö., & Ersoy Kart, M. (2017). Kariyer Planlama Sürecinde Kariyer Engelleri ve Kariyer Geleceği Algılarının Rolü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 72, 377-400.
- Güney, S. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- İnce, C., & Gençay, İ.C. (2017). İşgören Motivasyonu Sağlamada Kullanılan Araçlar: Uludağ Kış Otellerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*(2), 112-126.
- Kahraman, H.B., & Afacan Fındıklı, M. (2018). Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algıların Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (11/2), 51-68.
- Karakuş, G. (2018). Örgütsel Yaratıcılığı Arttırmak İçin Öneri Geliştirme Sistemi: Atıştırmalık Üretim Sektöründe Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 254-274.
- Kavi, E. (2017). Örgütsel Motivasyon. E. Kavi, B. Çankır, Ö. Özişli, B. Karakale, & D. Tiryaki, *Çalışma Yaşamında Güncel Psikolojik Konular* (s. 83-109). Yalova: Dora Basım Yayım Dağıtım.
- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Keser, A. (2019). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kıngır, S., & Gün, G. (2007). Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme Sorunları. *EKEV Akademi Dergisi*, 279-298.
- Manggis, I.W., Yuesti, A. & Sapta, I.K.S. (2018). The Effect of Career Development and Organizational Culture to Employee Performance with Motivation of Work as Intervening Variable in Cooperation in Denpasar Village, *International Journal of Contemporary Research and Review* (9), 20901-20916.
- Manonmani, A. (2020). Analysis For Employees Opinion Towards Motivation For Career Planning Development In The Private Sector Banks. *A Journal Of Composition Theory* (9), 128-134.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management*. Ohio in Willard: Thomson South Western.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior I Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York: M.E. Sharpe.
- Mondy, R. W. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (G. Tozkoparan, & M. Çolak, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, M. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyon Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 277-290.

- Özer, M. A., Sökmen, A., Akçakaya, M., & Özaydın, M. M. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özkan, E. (2015). Eğitim - Geliştirme, İşe Alıştırma ve Kariyer Yönetimi. Y. Aktaş, E. E. Cesur, E. Cesur, E. Özkan, P. Soysal, Y. Aktaş, & E. Cesur (Dü), *Bir Bakışta İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 119-151). Bursa: Dora Basım Yayım Dağıtım.
- Özkeser, B. (2019). Impact of Training on Employee Motivation in Human Resources Management. *Procedia Computer Science*, 802-810.
- Qasimov, R., & İsrayılova, K. (2016). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(CİEP Özel Sayısı), 1100-1108.
- Pasaribu, F. (2014). The Effect Of Organizational Culture On Career Planning And Its Impact To Work Motivation And Employees Performance. *Journal of Management Sciences and Business Research* (12), 35-47.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc.
- Sabuncuoğlu, Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*. Bursa: Alfa Aktuel.
- Sabuncuoğlu, Z., & Vergiliel Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.
- Sağlam Arı, G., & Çına Bal, E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 131-148.
- Salman, S., & Khan, A. (2014). Career Management and Employee Motivation in Low Skilled, Low Margin Environments. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 6, 27th International Conference on CAD/CAM, Robotics and Factories of the Future 2014, 1-9
- Şen, Y. F. (2015). Emeklilik Döneminde Yaşanan Sorunlara Yönelik Bir Çözüm Önerisi: İkinci İşe Hazırlık Eğitimi ve Emeklilik Kulüpleri. *EKEV Akademi Dergisi*(64), 313-334.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Bakan, İ., Süral Özer, P., Öge, S., Erşahan, B., . . . Sezer, B. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları*. (M. Ş. Şimşek, A. Çelik, & A. Akatay, Dü) Konya: Eğitim Yayınevi.
- Taghulihi, I. A . (2015). The Effect Of Motivation, Career Development, and Work Discipline on Employee Performance at PT. Bank Solutgo in Tagulandang. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*(15), 925 - 930.

- Tekin, U., & Duran, S. (2018). Hizmet İçi Eğitimin İşgören Motivasyonuna Etkisi. *Aydın Sağlık Dergisi*(1), 21-44.
- Tunçer, P. (2013, Ocak-Mart). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*(88), 87-108.
- Tutar, H. (2018). Güdüler ve Güdülenme. A. Akın , H. Karadal, Ş. Özgener, S. Ulu, H. Tutar, & H. Tutar (Dü.), *Davranış Bilimleri* (s. 93-139). Ankara: Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar.
- Ulukuş, K. S. (2016). Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 247-262.
- Ulus, Ö., & Kerim, G. (2020). Effects Of Leadership Traits Of Directors On Employees' Motivation and An Application. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 12(2), 131-151.
- Utma, S. (2019). Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 11(1), 44-58.
- Uyargil , C. (tarih yok). Kariyer Yönetimi. C. Uyargil, A. C. Acar, Ö. Z. Sadullah, G. İ. Dündar, A. O. Özçelik, & L. Tüzüner, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 169-203). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Uzun, T. (2004). Kariyer Yönetimi ve Planlaması. *Türk İdare Dergisi*, 76(442), 27-45.
- Ünsal, P. (2014). *Kariyer Gelişim Kuramları ve Kariyer Danışmanlığı*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ünsar, A.S., İnan, A. & Yürük, P. (2010). Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 248-262.
- Yener, Y., Can, G., & Toktaş, P. (2019). Fiziksel Zorlanma ve Algılanan İş Yükü Düzeylerini Dikkate Alan Bir İş Rotasyonu Önerisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 9-20.
- Yıldırım, A., & Şimşek , H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, A.G. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz , A. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz , A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yurduseven, Y., & Koç, H. (2017). Motivasyon Araçlarının Algılanma Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Bilgi Teknolojileri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 1-13.

Zencirkıran, M., & Keser, A. (2018). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Dora Basın Yayın Dağıtım.

<https://www.e-motivasyon.net/kisisel-motivasyon-yonetimi-teknikleri.html>, Erişim Tarihi: 25.08.2021).

<https://sozluk.tdk.gov.tr/>

<https://www.dbe.com.tr/Kurumsal/tr/news/is-yasami-rotasyonunda-nelere-dikkat-etmeliyiz/>, Erişim Tarihi: 28.08.2021).

<https://cdn->

[acikogretim.istanbul.edu.tr/auzefcontent/20_21_Guz/performans_ve_ucret_yonetimi/14/index.html](https://cdn-acikogretim.istanbul.edu.tr/auzefcontent/20_21_Guz/performans_ve_ucret_yonetimi/14/index.html), Erişim Tarihi: 31.08.2021).

EK 3: KARIYER PLANLAMASI YAPILAN ÖRGÜTLER İÇİN GÖRÜŞME SORULARI

- İlk bölümde katılımcılardan kendileriyle ilgili aşağıdaki bilgiler alınacaktır.

Şirket Adı:

İsim Soy İsim:

Yaş:

Medeni Durum:

Öğrenim Durumu:

Unvan:

İşletmede Görev Aldığı Süre:

- İkinci bölümde ise kariyer planlaması konusu aşağıda yer alan sorular çerçevesinde değerlendirilecektir.

1. Kariyer planlaması kavramı size neyi ifade etmektedir?
2. Kariyer planlaması kavramı örgütünüz için neyi ifade etmektedir?
3. Kariyer planlamasının yapıyor olmasının faydalarını örgüt, yönetici ve çalışan açısından değerlendirecek olsanız hangi faydalara dikkat çekmek istersiniz?
4. Sizce çalışanların kariyer planlaması faaliyetlerinden beklentisi nedir, örgütünüz çalışanların bu anlamdaki beklentilerini karşılıyor mu?
5. Kariyer planlaması yaparken çalışanların yönelmek istediği kariyer yol haritasını dikkate alıyor musunuz? Cevabınız evet ise bu süreçte çalışan ile ilgili hangi noktalara dikkat ediyorsunuz?
6. Şirketinizde kariyer planlaması faaliyetlerinin yer alması çalışan aidiyeti üzerinde ne gibi olumlu sonuçlar yaratmaktadır?
7. Kariyer geliştirme araçlarından (kariyer atölyeleri, kariyer danışmanlığı, koçluk, eğitim ve geliştirme programları vb.) şirketinizde hangi araç ya da araçlar kullanılmaktadır, kullanılan bu araçlarla ilgili ne gibi uygulamalar yaptığınızdan bahseder misiniz?

8. Şirketinizde uyguladığınız kariyer geliştirme araçlarından hangisinin daha etkin olduğunu sebepleri ile açıklayabilir misiniz?
9. Kariyer planlaması ile ilgili yaptığınız başarılı bir uygulamadan bahsedebilir misiniz?
10. Kadın çalışanların örgütlerde karşılaştığı çeşitli kariyer sorunları (cam tavan sendromu, kraliçe arı sendromu, süper kadın sendromu vb.) bulunmaktadır. Sizin örgütünüzde kadın çalışanların bahsedilen kariyer sorunlarını yaşamaması adına ne gibi uygulamalara yer verilmektedir?
11. Çalışanların dönemsel olarak yaşadığı çeşitli kariyer dönemi sorunları (başlangıç dönemi kariyer sorunları, kariyer ortası sorunları ve kariyer sonu sorunları) bulunmaktadır. Yaşanan bu sorunları çözebilmek adına işletmenizde ne gibi uygulamalar yapılmaktadır?

➤ Üçüncü bölümde ise kariyer planlaması ve motivasyon arasındaki ilişki aşağıda yer alan sorular çerçevesinde değerlendirilecek ve motivasyon özelinde de çeşitli sorular sorulacaktır.

1. Kariyer planlaması ve motivasyon arasındaki ilişkiyi şirketiniz açısından SWOT analizi kullanarak değerlendirecek olsanız güçlü yönleriniz, zayıf yönleriniz, tehditleriniz ve fırsatlarınız neler olur?
2. Kariyer planlaması sürecinde çalışanların yöneticisi tarafından desteklenmesi motivasyonları üzerinde ne gibi olumlu sonuçlar yaratmaktadır?
3. Örgütünüzde uygulanan kariyer planlaması sisteminin objektif temellere dayanan adil bir sistemde gerçekleşmesi, çalışan motivasyonu üzerinde hangi katkıları sağlamaktadır?
4. Kariyer geliştirme araçlarının örgütünüzde uygulanıyor olmasının çalışan motivasyonuna ne gibi katkıları bulunmaktadır?
5. Örgütsel motivasyon araçlarından (ekonomik, psiko – sosyal, örgütsel ve yönetsel) hangisi ya da hangilerinin çalışan motivasyonu üzerinde daha olumlu sonuçlar doğurduğunu düşünüyorsunuz? Sebepleriyle açıklayınız.

6. Çalışanların kariyer planlaması sürecinde yaşadığı çeşitli sorunların motivasyonlarını etkilememesi adına ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz?
7. Kariyer planlaması yaptığınız çalışanlarınızın motivasyonunda meydana gelen değişimleri hangi yöntem / yöntemleri kullanarak ölçüyorsunuz? Bahsediniz.

EK 4: KARIYER PLANLAMASI YAPILMAYAN ÖRGÜTLER İÇİN GÖRÜŞME SORULARI

- İlk bölümde katılımcılardan kendileriyle ilgili aşağıdaki bilgiler alınacaktır.

Şirket Adı:

İsim Soy İsim:

Yaş:

Medeni Durum:

Öğrenim Durumu:

Unvan:

İşletmede Görev Aldığı Süre:

- İkinci bölümde ise kariyer planlaması ve motivasyon konuları aşağıda yer alan sorular çerçevesinde değerlendirilecektir.

1. Kariyer planlaması faaliyetlerinin örgütünüz içerisinde yapılmıyor olmasının nedenleri sizce nelerdir?
2. Örgütünüzde kariyer planlaması faaliyetlerine yönelik çeşitli çalışmalar yapılıyor olsaydı çalışanlarınızın motivasyonu üzerinde hangi olumlu sonuçlar olurdu?
3. Kariyer planlamasının bir örgütte yapılmamasının olumsuz yanlarını örgüt, yönetici ve çalışan açısından değerlendirecek olsanız hangi olumsuzluklara dikkat çekmek istersiniz?

4. Örgütünüzde yer alan çalışanların terfi alması hangi faktörler baz alınarak şekillenmektedir, bu sürecin adil bir şekilde gerçekleştiğini düşünüyor musunuz?
5. Örgütünüzde çalışan motivasyonunu sağlamaya yönelik yapılan uygulamalar var mıdır? Varsa neler olduğunu belirterek bu uygulamaların etkinliğini çalışanlar üzerinden değerlendiriniz.
6. Kariyer geliştirme araçlarından (kariyer atölyeleri, kariyer danışmanlığı, koçluk, eğitim ve geliştirme programları vb.) örgütünüzde herhangi biri örgütünüzde uygulansaydı hangisinin çalışan motivasyonu üzerinde daha olumlu sonuçlar doğurduğunu düşünürdünüz? Sebepleriyle açıklayınız.
7. Kadın çalışanların örgütlerde karşılaştığı kariyer sorunları (cam tavan sendromu, kraliçe arı sendromu, süper kadın sendromu vb.) bulunmaktadır. Örgütünüzde bu sorunlarla karşılaşıldıysa; bu sorunların çalışanlar üzerinde motivasyon kaybına yol açıp açmaması konusunu değerlendiriniz.
8. Çalışanların dönemsel olarak yaşadığı çeşitli kariyer dönemi sorunları (başlangıç dönemi kariyer sorunları, kariyer ortası sorunları ve kariyer sonu sorunları) bulunmaktadır. Bu sorunları örgütünüzde yaşayan çalışanların motivasyonları üzerinde ne gibi sonuçlar doğurduğunu değerlendiriniz.