

148245

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

148245

**KARİYER PLANLAMA VE HİZMET İÇİ EĞİTİM
(TOYOTA ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlkin Behlül ÇAP

**Enstitü Ana Bilim Dalı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
Enstitü Bilim Dalı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Cihangir AKIN

HAZİRAN 2004

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KARİYER PLANLAMA VE HİZMET İÇİ EĞİTİM
(TOYOTA ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlkin Behlül ÇAP

**Enstitü Ana Bilim Dalı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
Enstitü Bilim Dalı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**

Bu tez .././2004 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Cihangir AKIN
Jüri Başkanı

Prof. Dr. Adem UĞUR
Jüri Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Hasan LATİF
Jüri Üyesi

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
1. KARİYER PLANLAMA VE HİZMET İÇİ EĞİTİM	5
1.1. Kariyer Kavramı	5
1.1.1. Kariyer Planlaması.....	7
1.1.2. Kariyer Gelişimi.....	7
1.1.3. Kariyer Yönetimi	8
1.1.4. Kariyer Yolu	8
1.1.5. Kariyerin Önem ve Kapsamı.....	9
1.2. Kariyer Yöneliminin Türleri	10
1.2.1. Kariyerde Teknik/Fonksiyonel Yönelim	10
1.2.2. Kariyerde Yönetimsel Yönelim	11
1.2.3. Kariyerde Güvence ve Tutarlılık Yönelimi	11
1.2.4. Kariyerde Yaratıcılık/Girişimcilik Yönelimi.....	11
1.2.5. Kariyerde Özerklik/Bağımsızlık Yönelimi	12
1.3. Kariyer Planlamasının Tanımı	12
1.3.1. Kariyer Planlamasının Amaçları.....	13
1.3.2. Kariyer Planlamasının Aşamaları	14
1.3.3. Kariyer Planlamasının Türleri.....	16
1.4. Hizmet İçi Eğitim.....	18
1.4.1. Eğitim.....	19
1.4.2. Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri	24
1.4.3. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları.....	24
1.4.4. Hizmet İçi Eğitimin Yararları	26
1.4.5. Hizmet İçi Eğitimin Temel Aşamaları	26
1.5. Hizmet İçi Eğitim ve Kariyer Planlama İlişkisi.....	31

1.6. Kariyer Yönetiminin Diğer İnsan Kaynakları Süreçleri İle İlişkileri	32
1.6.1. Kariyer Geliştirme Sistemi	35
1.6.2. Kariyer Planlama ve Çalışanların İstekleri	38
1.6.3. Örgütsel Kariyer Planlama.....	39
1.7. Kariyer Planlama Teknikleri.....	40
1.8. Kariyer Yolları	41
1.8.1. Geleneksel Kariyer Yolu.....	42
1.8.2. Çift Basamaklı Kariyer Yolu	43
1.8.3. Ağ Tipi Kariyer Yolu (Davranışsal Yol)	44
1.9. Kariyer Aşamaları ve Yaşam Dönemleri.....	45
1.9.1. Kariyer Aşamaları	45
1.9.2. Yaşam Dönemleri	46
1.10. Bireysel Kariyer Planlamasında Temel Aşamalar	47
1.10.1. Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamaları.....	48
1.11. Kariyer Planlamanın Yararları	50
1.12. Kariyer Engelleri.....	51
1.13. İlgili Araştırmalar.....	56

2. TOYOTA'NIN ÖZELLİKLERİ VE TOYOTA WAY YAKLAŞIMI

TOYOTA'NIN ÖRGÜT YAPISI, KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE HİZMET İÇİ EĞİTİM	61
2.1. Uygulama Yerinin Özellikleri, Uygulamanın Yöntemi, Araştırma Modeli, Sınırlılığı ve Hipotezleri	61
2.2. Toyota Way Yaklaşımı	62
2.2.1. Sürekli İyileştirme.....	62
2.2.2. İnsana Saygı.....	63
2.3. Toyota'nın Örgüt Yapısı	64
2.4. Toyota'nın Personel Politikaları ve Uygulamaları.....	65
2.4.1. Personel Statüsü.....	65
2.4.2. Ücret Rejimi.....	66
2.4.3. Atama ve Yükselme	66
2.4.4. Performans Değerlendirme	66

2.4.5. Hizmet İçi Eğitim.....	66
2.5. Toyota’da Hizmet İçi Eğitim	67
2.5.1. Hizmet İçi Eğitim Programları.....	67
3. BULGULAR VE YORUM.....	68
3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi.....	68
3.2. Genel Bulgular	69
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	88
KAYNAKÇA	93
EKLER.....	98
ÖZGEÇMİŞ.....	105



TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Öğrenim Durumu	69
Tablo 2. Yaş	69
Tablo 3. Cinsiyet	69
Tablo 4. Yabancı Dil	69
Tablo 5. Kıdem.....	70
Tablo 6. İş Tecrübesi	70
Tablo 7. Performans Değerlendirme Yapıyor musunuz?	70
Tablo 8. Toyotaway.....	70
Tablo 9. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği.....	71
Tablo 10. Takım Çalışması	71
Tablo 11. ISO14001	71
Tablo 12. Kaizen	71
Tablo 13. Üretim Planlama	71
Tablo 14. Hat Eğitimi.....	72
Tablo 15. ISO9000	72
Tablo 16. Etkili İletişim ve Sunuş Teknikleri	72
Tablo 17. İş Yerinde Sistemli Bir Kariyer Planlama Bulunmaktadır	72
Tablo 18. İş Yerindeki Kariyerimin Planlaması Konusunda Danışabileceğim Kişi Veya Birim Bulabiliyorum	73
Tablo 19. İş Yerinde Kariyer Planlaması, İşle İlgili Beklentileri Karşılammaktadır.....	73
Tablo 20. İşyerinde Eğitim Programlarına Katılım, Çalışanların İsteğine Göre Yapılmaktadır	74
Tablo 21. İş Yerimizde Çalışanların Kariyer Gelişimlerine Önem Verildiğini Düşünüyorum.....	74
Tablo 22. İş Yerinde Bir Pozisyon Açıldığında Hemen Çalışanların Haberi Olur	75
Tablo 23. İş Yeri Kariyerimle İlgili Beklentilerimi Karşılammaktadır.....	75
Tablo 24. İş Yerinde Yapılan Kariyer Planlaması Konusunda Bütün Çalışanlar Bilgilendirilmektedir.....	76

Tablo 25. İş Yerinde Kariyer Gelişimim İçin Gerekli Olan Tüm Eğitim Programları Verilmektedir	76
Tablo 26. İş Yerinde Kişiler Kariyerleriyle İlgili Eğitime Gönderilirler	77
Tablo 27. Çalıştığım Birim Kariyerimle İlgili Eğitim İçin Gerekli İzni Rahatlıkla Vermektedir	77
Tablo 28. İş Yerinde Sunulan Eğitimlere Gönderilmede Problem Yaşamaktayım	78
Tablo 29. İş Yerinde İlerleme Şansımın Olduğunu Düşünüyorum.....	78
Tablo 30. Başarılarımın Kurumum Tarafından Yeterince Bilinmediğini Düşünüyorum.....	78
Tablo 31. İş Yerindeki Kariyerimin Şu Anki Durumundan Memnun Değilim	79
Tablo 32. İş Yerinde İleri Yaşta Olanlar Eğitim Programlarına Fazla Gönderilmez.....	79
Tablo 33. İş Yerinde Katıldığım Eğitim Programlarından Edindiğim Bilgi ve Becerileri Çalıştığım Ortamda Da Uygulama İmkânı Bulmaktayım.....	80
Tablo 34. İş Yerinde Katıldığım Eğitim Programlarının Beni İşime Daha Yararlı Bir Çalışan Yaptığını Düşünüyorum.....	80
Tablo 35. Aldığım Hizmet İçi Eğitimin Kariyerimin Gelişmesinde Yararlı Olduğunu Düşünüyorum.....	81
Tablo 36. İş Yerinde Eğitim Programları Bir "Boş Vakit" Geçirme Aracıdır	81
Tablo 37. Aldığım Eğitimlerin Şu Andaki Kariyer Gelişimimde Etkili Olduğunu Düşünüyorum.....	82
Tablo 38. Aldığım Hizmet İçi Eğitimlerle Yaptığım İş Arasında Bir İlişki Görmüyorum	82
Tablo 39. İş Yerindeki Eğitim Planlamaları Verilen Eğitimin Kariyerlere Etkili Olacağı Dikkate Alınmadan Yapılmaktadır.....	83
Tablo 40. İş Yerindeki Eğitim Programları Bireylerin Eğitim İhtiyacına Göre Düzenlenmektedir	83
Tablo 41. İş Yerinde Daha Etkin Hizmet İçi Eğitim İçin Daha Farklı Eğitim Programlarına İhtiyaç Vardır	84
Tablo 42. İş Yeri Eğitim Programları, Çalışanların Bilgi Ve Beceri Seviyesine Göre Düzenlenir.....	84
Tablo 43. Kariyerimde İlerlemede Aldığım Hizmet İçi Eğitimden Çok Diğer Faktörler Neden Olmuştur	85

Tablo 44. İş Yerinde İhtiyacı Olmayanlar Da Eğitime Katılır	85
Tablo 45. İş Yerinde Kariyerimle İlgili Tüm Sorumlulukları İş Yeri Benim Adıma Üstlenmektedir	86
Tablo 46. İş Yerinde Mevcut Kariyer Seçeneklerinin Neler Olduğunu Biliyorum	86
Tablo 47. İşyerimizdeki Eğitim Programları Birimlerin İhtiyaçları Doğrultusunda Hazırlanmaktadır.....	87
Tablo 48. İş Yerinde Kariyer Planlamayı Hangi Birimin Yaptığı Konusunda Bilgim Vardır	87



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kariyer Planlamasını Etkileyen Faktörler	16
Şekil 2. Kariyer Planlama Türleri	17
Şekil 3. Personelin Yeterlilik Boyutları	23
Şekil 4. Eğitim İhtiyacı Formülü	28
Şekil 5. Eğitimde Sistem Modeli	31
Şekil 6. Kariyer Planlaması ve Geliştirilmesi Aşamaları	33
Şekil 7. Kariyer Geliştirme Sistemi	37
Şekil 8. Geleneksel Yol	43
Şekil 9. Çift Basamaklı Kariyer Yolu.....	44
Şekil 10. Engellenme Sonucu Bireyde Oluşan Olumsuz Gelişmeler	55



ÖZET

Anahtar Kelimeler: Kariyer Planlama, Hizmet İçi Eğitim, Kariyer, Kariyer Yönetimi.

Eğitim programları, eğitilenleri önceden belirlenmiş hedeflere ulaştırmak için yapılan eğitim etkinliklerini içermektedir. Çalışanın bireysel gelişme ihtiyacı, kariyer planlama sürecinde belirlenir. Örgütlerde insan kaynakları yönetiminin başlıca görevleri arasında; en önemli faktörlerden biri olan insan unsurunu ele alarak insan kaynaklarından yararlanma, insan gücünü motive etme, insan gücünü yönetme, koruma ve tüm potansiyellerden faydalanacak şekilde çalışanları geliştirme gibi faaliyetler sayılabilir. Kariyer Planları çalışanın örgütle bütünleşmesini, doğru insanın doğru işe yerleşmesini sağlar.

Kariyer geliştirme programının temel amacı çalışanlara kariyer yolu hakkında bilgi vermek ve kariyer basamaklarını geliştirerek kişinin işgücü verimliliğini arttırmaktır. Örgütsel kariyer geliştirme, personelin başarısı ve kariyer beklentisine uzun dönemli bakar. Eğitim ve geliştirme etkinliği ise performans ve iş etkinliği üzerinde ortalama bir zaman çerçevesinde odaklaşır. Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi ile kariyer geliştirme birbirleriyle yakından ilgili olup birbirini tamamlayıcı bir özellik taşır. Teknolojik değişme ve gelişmeler, İşlerin ve iş gücünün niteliklerinin değişmesi, örgütün gelecekteki gereksinimleri, örgütleri kariyer geliştirme ve kariyer planlamasına önem vermeye yöneltmiştir.

Günümüzde organizasyonların verimliliği ve etkinliğinde en önemli unsurun insan olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda kişilerin tutumlarının öğrenilmesi ve dikkate alınması önemlidir. Çünkü tutumlar davranışlara yansımaktadır. Davranışlarda üretilen malın ve sunulan hizmetin kalitesini ve verimi etkilemektedir. Bu araştırma insan kaynaklarının yönetiminde kullanılan ve her ikisinin de nihai hedefi insan kaynaklarının geliştirilmesi olan kariyer planlama ve hizmet içi eğitim konusunda işyerinde “ŞEF” pozisyonunda bulunanların görüş ve tutumlarını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

SUMMARY

CAREER PLANNING AND TRAINING (CASE OF TOYOTA)

Keywords: Career Planning, Training, Career, Career Management.

Training programs in organizations cover the educational activities that are performed to get the trainees achieving the preset goals. The individual development need of an employee is determined in the process of career planning. The main duties of the human resources management in an organization include the utilization, motivation, management and maintenance of the man power, and development of the employees as to use all their potentials. The career plans allow integration of the employees with the organization, and placement of the right person to the right job.

A career development program mainly aims at informing the employees on the career path, and developing the career steps to improve the labor efficiency. The organizational career development has a long-term approach to the personnel achievement and career expectations. However, the training and development activity is focused on the performance and job effectiveness in an average time frame. The employee training and development and the career development are closely related and supplementary to each other. The technological changes and developments in combination with the changing jobs and labor qualifications and the future organizational requirements have led the organizations to give importance to the career development and career planning. Today, the human is considered to be the most important factor in the efficiency and efficacy of organizations. In this context, it is important to learn and take into account the attitudes of individuals, since the attitudes may be reflected on the behaviours; the behaviours affect the quality of production and service provided. This study was conducted to explore attitudes of the Toyota employees on the career planning and in-service training, both of which are used in the human resources management with the final goal of developing and improving the human resources.

This study covers theoretical information on the career planning and in-service training, and talks about the system and practices applied in the Toyota. Furthermore, the attitudes of employees towards the career planning and in-service training are elaborated.

GİRİŞ

Günümüzde, organizasyonlar yeni ekonomik düzenden kaynaklanan ciddi rekabet baskıları ile karşı karşıyadırlar. Bu rekabet baskısı organizasyonları daha etkin ve verimli olmaya yöneltmektedir. Geçmişte teknolojik yenilik, yeterli sermaye düzeyi ve yeni pazarlara açılma yöntemleriyle rekabet etmişler, günümüzde ise insanın önemini keşfetmişlerdir. Bugünün organizasyonları kendi çalışanlarını yani insan gücünü rekabet avantajına dönüştürmeyi en önemli stratejik hedef olarak belirlemektedirler. Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de yönetim paradigmalarında ve yöneticilerin insana bakış açısında önemli değişimler olmuştur. Ayrıca davranış bilimlerinde yapılan akademik çalışmalar ile İnsan unsuru daha iyi anlaşılmaya başlanmıştır.

İnsan kaynakları alanındaki eğitim ve geliştirme çabalarının amacı; çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektir. Bu amaçlar ve bunlara ulaşmak için kullanılan teknikler, bireylerin ve organizasyonun İhtiyaçlarını yansıtmalıdır.

Tüm bu çevresel koşullar ve teknolojideki değişmeler sonucu artan rekabet organizasyonlarda ki eğitim etkinliklerinin önemini artırmıştır [Tülüce, 2001]. Eğitimi gerçekleştirmek için gerekli olan şeyler; yapılan işlerin, mevcut insan kaynaklarının şimdiki ve gelecekteki çevre faktörlerinin incelenmesiyle belirlenir. Örgütlerde hizmet içi eğitimin amacı personelin niteliğini geliştirerek verimliliğini artırmak ve bu yolla örgütün amacına ulaşmasına katkıda bulunmaktadır. Eğitim etkinliklerinin bu amaca ulaşabilmesi için örgütsel yapı ve işleyişin ve buna temel oluşturan değerler sisteminin belirlenmiş olması gerekmektedir. Bu esaslara dayandırılarak oluşturulmuş bir personel politikası ve kariyer gelişim politikası, hizmet içi eğitim gereksiniminin kaynağını ve eğitim birimleri tarafından hazırlanacak yıllık planların temelini oluşturur.

Eğitim programları, eğitilenleri önceden belirlenmiş hedeflere ulaştırmak için yapılan eğitim etkinliklerini içermektedir. Çalışanın bireysel gelişme ihtiyacı, kariyer

planlama sürecinde belirlenir. Örgütlerde insan kaynakları yönetiminin başlıca görevleri arasında; en önemli faktörlerden biri olan insan unsurunu ele alarak insan kaynaklarından yararlanma, insan gücünü motive etme, insan gücünü yönetme, koruma ve tüm potansiyellerden faydalanacak şekilde çalışanları geliştirme gibi faaliyetler sayılabilir. Kariyer Planları çalışanın örgütle bütünleşmesini, doğru insanın doğru işe yerleşmesini sağlar [Özden, 2001].

Kariyer geliştirme programının temel amacı çalışanlara kariyer yolu hakkında bilgi vermek ve kariyer basamaklarını geliştirerek kişinin işgücü verimliliğini arttırmaktır. Örgütsel kariyer geliştirme, personelin başarısı ve kariyer beklentisine uzun dönemli bakar [Aytaç, 2000]. Eğitim ve geliştirme etkinliği ise performans ve iş etkinliği üzerinde ortalama bir zaman çerçevesinde odaklaşır. Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi ile kariyer geliştirme birbirleriyle yakından ilgili olup birbirini tamamlayıcı bir özellik taşımaktadır.

Teknolojik değişme ve gelişmeler, işlerin ve iş gücünün niteliklerinin değişmesi ve örgütün gelecekteki gereksinimleri örgütleri kariyer geliştirme ve kariyer planlamasına önem vermeye yöneltmiştir. Kariyer sözcüğü günlük yaşamda oldukça sık ve birçok anlamda kullanılan bir kavramdır. Kariyerin değişik açılardan tanımlamaları yapılmaktadır.

Kariyer, bireyin kamu ya da özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alandır.

Örgütler çalışanların herhangi bir konuda neler düşündüklerini öğrenmek için tutum araştırmalarına başvurumaktadırlar. Çeşitli tutum araştırmaları yapılmasına rağmen insan kaynakları uygulamaları ile ilgili yeterli araştırmalara pek rastlanmamaktadır. Kariyer planlama ve hizmet içi eğitim insan kaynakları yönetiminin öğelerinden ikisidir. Bu konularla ilgili programlar diğer programlar gibi kişileri ilgilendirdiğinden, çalışanların bu konulardaki düşüncelerinin öğrenilmesinde yarar vardır. Çünkü herhangi bir programı en iyi değerlendiren o programdan doğrudan etkilenen kişinin kendisidir. Her ne kadar tutumlar her zaman davranışı doğrudan

yansıtmasa da genel olarak tutumlarla davranışlar arasında bir paralellik vardır. Bu nedenle, herhangi bir konuda çalışanların tutumlarının değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

Literatürde hizmet içi eğitimin etkililiğinin ölçülmesinin çeşitli yolları olmasına rağmen en pratik ve en çok kullanılan yöntemin kişilerin aldıkları eğitime karşı olan tepkileri olduğu söylenmektedir. Bu nedenle herhangi bir eğitim etkililiğinin sonuçları kişilerin görüşleriyle de ölçülebilmektedir.

Profesyoneller ve yönetici düzeyinde olan kişilerin işlerine karşı tutumları daha olumludur. Bunun nedeni yüksek düzeydeki çalışanların elde ettikleri maddi ve manevi kazanımların daha alt düzeydekilere nazaran daha fazla olması olabilir. Bu da işe karşı olumlu tutumlara sebep olmaktadır. Benzer şekilde işinden daha çok kazanım elde edenlerin bir karşılık olmak üzere olumlu tutumlara sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Günümüzde organizasyonların verimliliği ve etkinliğinde en önemli unsurun insan olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda kişilerin tutumlarının öğrenilmesi ve dikkate alınması önemlidir. Çünkü tutumlar davranışlara yansımaktadır. Davranışlar da üretilen malın ve sunulan hizmetin kalitesini ve verimi etkilemektedir. İnsan kaynaklarının yönetiminde kullanılan ve her ikisinin de nihai hedefi insan kaynaklarının geliştirilmesi olan kariyer planlama ve hizmet içi eğitim konusunda Toyota'da "ŞEF" statüsünde görev alanların tutumlarını belirlemek amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

Bu araştırma kariyer planlama ve hizmet içi eğitimin önemi konusunda ilk tutum araştırması özelliği taşımaktadır. Bu nedenle bulguların önemli olduğu düşünülmektedir.

Fabrika'nın Eğitim Birimi tarafından yürütülen eğitim faaliyetlerinin hedefi, fabrika personeline teknolojik ve sosyal gelişmelere uygun bilgi, beceri ve tutumları kazandırarak onların verimlilik ve etkinliklerini arttırmak yoluyla fabrikanın bir kurum olarak amacına ulaşmasına katkıda bulunmaktır.

Eğitim programlarının etkililiği ve başarısı bilimsel normlara göre geliştirilen, örgütün amaç, işlev ve personel profiline uygun kariyer planlamanın yapılması ile artırılabilir. Farklı unvan gruplarının düşünce ve görüşlerine de önem verilip kariyer planlama yapılarak çalışanların kariyer gelişimlerinin eğitim programları ile desteklenmesi gerekmektedir.



1. KARIYER PLANLAMA VE HİZMET İÇİ EĞİTİM

1.1. Kariyer Kavramı

"Kariyer" kavramı, son yıllarda büyük önem kazanmış ve birçok araştırmacı tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır. Ülkeden ülkeye bile anlam farklılığı oluşabilen kariyer ile ilgili olarak en bilinen bağdaştırma, kişinin ilerlemesi fikri ya da şirketin merdivenlerini çıkma olarak düşünülebilir: Bu açıdan bakıldığında kariyer, ücret ve terfilerle ölçülmektedir.

Sözlük anlamı, "bireyin yaşamındaki üretken yıllarının çoğunluğunu harcayarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdüğü iş yada meslek" kariyer, bir psikolog gözüyle bakıldığında; "bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşam süreci boyunca peş peşe kullanmasıdır" şeklinde tanımlanabilir [Berberoğlu, 1991: 135].

Aydemir'e göre kariyer bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır [Aydemir, 1995: 2].

Seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla saygınlık, erk ve prestij elde etmektir. Kariyer teriminin anlamı her ne kadar bir iş dizisiyle sınırlansa da gerçekte, bireyin tüm yaşamını içermektedir [Can, 1999: 321].

Aytaç'a göre geniş anlamda kariyer, kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlanırsa da, kariyer kavramı, bu tanımın ötesinde daha geniş bir anlam taşımaktadır. Bir kişinin kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o örgütte ilerleyebilmesi anlamını taşır. Bundan dolayı bir

kimsenin kariyeri, onun iş yaşamı boyunca işle ilgili deneyim, tutum ve davranışlarını kapsar [Aytaç, 2001: 7].

Kariyer kavramı tanımlarının içerdiği değişik yaklaşımları aşağıdaki madde başlıkları altında toplamak olasıdır.

İlerleme, Gelişme; Kariyeri bir işyerinde ve hiyerarşik örgüt yapısında hep yukarı doğru gidişi olan bir hareket olarak ele alan bu görüşe göre kariyer başarısı terfi ve maaşla değerlendirilir.

Yaşam boyunca birbiri ardına yapılan işler; Bu görüşe göre kariyer kişinin yaptığı işlerin bir tarihçesidir. Bireyin yaşamı süresince çalıştığı örgütlerde yaptığı ilgili ve ilgisiz işler kariyerini oluşturmaktadır.

Meslek, İş; Bu görüşe göre bir kısım meslekler örneğin belli bir konuda uzmanlık, yöneticilik, akademisyenlik, avukatlık, doktorluk, mühendislik ve askerlik kariyer olarak görülmekte, işçilik, memurluk, katiplik vb. iş olarak değerlendirilmektedir.

Bireysel Olarak Elde Edilen İşle İlgili Davranış ve Tutumlar; Burada kariyer, bireyin yaşamı boyunca, işle ilgili deneyimler ve çalışmalarıyla bağlantılı, bireysel olarak kazanılmış davranış ve tutumlar dizisidir. Bu tanım bireyin yaşamı boyunca hem yaptığı işler gibi nesnel nitelikleri, hem de değerler tutumlar gibi öznel nitelikleri kapsamaktadır. Bu görüşe göre bir kişinin kariyerindeki başarı derecesi, başkalarınınkini ile değil, o kişinin kendi öz değerleriyle ilişkilendirilmelidir.

Kariyerle ilgili yapılan bütün tanımlara bakıldığında, çalışan kişinin başarı derecesini simgeleyen, işle ilgili pozisyonlarda ilerlemesi ve örgüt basamaklarından yukarıya doğru çıkarak yükselmesini temel alan bir kavram olduğu görülmektedir.

Kariyer, bir kişiye başarıya duygu verir. Kişinin karşılaşılabileceği olanakları, görkemi, psikolojik ödülleri ve daha İyi bir yaşam biçimini açıklar. Bu nedenle bir kariyere sahip olmak bir işe sahip olmaktan daha farklıdır. Bir kariyer sahibi olmak,

kişiyeye kimlik ve sosyal statü kazandırır. Kariyer sahibi olan bireyin kendine olan saygısı artar. Ait olma ihtiyacı giderilir ve bulunduğu toplumun diğer üyeleri ile ilişki kurması kolaylaşır [Aytaç, 2001].

Kariyer kavramı ile ilişkili olarak karşılaşılan kavramların başlıcaları; Kariyer Planlaması, Kariyer Gelişimi, Kariyer Yönetimi ve Kariyer Yoludur.

1.1.1. Kariyer Planlaması

Bireyin yaşamı boyunca yer alacağı işlerle ilgili görev ve pozisyonların, hedeflerin ve geleceğin planlanmasıdır. Başka bir ifade ile, bir kişinin kariyerini sürdüreceği mesleklerin, işyerlerinin ve yolların seçimidir. Kariyer planlama, kariyer kavramına bireysel bakış açısını yansıtan ve temelde kişisel bir süreçtir [Aytaç, 1997; Özden, 2001].

1.1.2. Kariyer Gelişimi

Kariyer gelişimi, kişinin kendi kariyer planlarına ulaşabilecek ve başarı sağlayacak bir gelişimi anlatmaktadır. Bir başka deyişle kavram, kişisel bir kariyer planının uygulanması için gerekli programları ve faaliyetleri içerir. Kariyer Geliştirme ise kariyer kavramına kurumsal bakış açısını yansıtır. Bir organizasyon içinde çalışanların mesleki gelişimlerinin, organizasyonun hedeflerine uygun olarak yapılması için kullanılan araç ve yöntemleri ifade eder. Bu kavramın içinde kariyer haritası, oryantasyon, terfi, yer değiştirme, yönetici geliştirme, yedekleme planı, değerlendirme merkezi gibi kariyer geliştirme yöntem ve uygulamaları vardır [Aytaç, 1997; Aydemir, 1995; Özden, 2001].

1.1.3. Kariyer Yönetimi

Kişinin kendi kariyer planlarına ulaşabilmesi için örgütün kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesidir. Kariyer yönetimi kariyer kavramına bireysel ve kurumsal bakış açılarını bütünleştirir. Başka bir ifadeyle kariyer yönetimi, bireysel hedeflerin ve organizasyon ihtiyaçlarının uyumlaştırılması sürecidir. Özden'e göre bu süreçte birey ve organizasyon karşı taraflarda değil, birbirini destekleyici roller üstlenirler ve her iki tarafa düşen sorumluluklar vardır [Özden, 2001: 28]. Bireyin sorumlulukları ve faaliyetlerini "bireysel kariyer yönetimi" organizasyonun sorumlulukları ve faaliyetlerini ise "kurumsal kariyer yönetimi" olarak adlandıran Özden bireysel kariyer yönetimini, kariyer planlamasını da içeren ancak ondan daha geniş bir kavram olarak ele almaktadır [Özden, 2001: 29].

Bireysel kariyer yönetimi bireyin iş yaşamına ilişkin hedeflerini gerçekleştirme amacı ile gerekli faaliyetleri planlaması, organize etmesi, icra etmesi, koordinasyonu ve değerlendirmesidir [Özden, 2001: 29].

Kariyer planlama ve kariyer gelişimi konusu, her ne kadar birey odaklı görünüyorsa da bireyin, örgütte yükselebileceği pozisyonların planını yapmak, seçenekleri sunmak ve bu doğrultuda eğitim ve geliştirmeye tabi tutulmak, bireyin tek başına yapabileceği şeyler, alabileceği kararlar değildir. Örgüt içinde bireyin bu işlemlerini gerçekleştirmesine yardımcı olacak kişiler gerekir. Bu nedenle birey ve örgütü birbirinden soyutlamak mümkün değildir. Ancak kariyer planlamasının asıl ağırlığının çalışanın üzerinde olduğu söylenebilir [Aytaç, 1997: 21].

1.1.4. Kariyer Yolu

Çalışan kişinin kariyerini oluşturan işlerin sırasıyla dizinidir. Çalışanların ve örgütün amacına ulaşması için ilişkili olan belirli işlerin birbirini izlemesi süreci olarak da tanımlanan kariyer yolları kariyer planlama bölümünde ayrıntılı olarak incelenecektir.

Üçüncü Bölümde, kullanılan eğitim yöntemlerinin dayandırıldığı kuramlardan bazılarının kariyer gelişimini açıklamada da başvurulan önemli kuramlar olduğu belirtilmiş ve bunlardan kısaca söz edilmiştir. Bu çalışmanın asıl konusunu ilgilendiren kariyer planlama ile ilgili bölüme başlamadan önce kariyerin önem ve kapsamına değinmekte yarar vardır.

1.1.5. Kariyerin Önem ve Kapsamı

Kariyer, insanın belli gereksinim ve isteklerini karşılayan eylemlerin tümünü içeren genel bir kavramdır. Kişi çalışma yaşamına başladığı günden itibaren belirli bazı gereksinimlerini karşılamak için işinde ilerlemek, hiyerarşik yapıda ilerlemek ister. Kariyer yapma olgusunun temel nedenleri, fizyolojik gereksinimler, güvenlik gereksinimleri, sosyal açıdan doyum, toplum içinde iş görme gereksinimi giderme ve kişinin kendi isteklerini gerçekleştirme arzusudur. Bireyin kimliğini, toplumsal durumunu ve statüsünü oluşturmaya yardım eden kariyer, insan yaşamında bir anlam taşır ve odak noktasını teşkil eder. Birçok meslek insanlarla yakınlaşma gerektirdiğinden kariyer bu yönüyle sosyal bir anlam taşır. Meslek, kişinin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan maddi gücü elde etmenin etkin bir aracıdır. Kariyerin ayrıca olarak iş doyumunun oluşmasında, kişiliğin gelişmesinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Psikolojik bakımından sağlıklı olan birey, fizyolojik olarak tatmin edilince potansiyel olarak gelişip serpilecek ve kendini gerçekleştirme güdüsü içinde kariyerinde yükselmek isteyecektir. Yükselme bir organizasyonda daha fazla güç ve prestij kazanmanın yanında daha fazla para kazanma isteğini de beraberinde getirecektir. Bu isteğin şiddeti kişiden kişiye değişebilmektedir. Ancak her insanın kişilik yapısı, onun tutum, eğitim, ilgi, yetenek ve isteklerinde farklılıklar meydana getirir. Bunlardan anlaşılacağı gibi bireyin gereksinimlerini karşılama isteği, kariyerin kapsamını belirlemektedir. Bu kapsam bireyden bireye farklılık gösterse de genelde belirti gereksinimlerin karşılanmasını içermektedir.

Gelir elde etme, statü ve saygınlık kazanma ve psikolojik doyum sağlama aracı olan kariyer insanın davranışsal yönünü Öne çıkardığı için psikolojik ve sosyal boyutu ön plandadır.

Çalışma yaşamı, insan yaşamında önemli bir yere sahiptir. Kişinin yaşamını sürdürebilmesi için gelir elde etmesinin yanında bilgi ve yeteneğini kullanabileceği, yaptığı işten mutluluk ve doyum sağlayabileceği bir iş ortamında bulunması büyük önem taşımaktadır. Bunun sağlanabilmesi için de işle kişi arasında uyum olması gerekmektedir.

İş yaşamının kalitesi kavramıyla bireyin hem zamanını değerlendirmesi, hem yaşam enerjisini faydalı amaçlara yöneltmesi hem de bunların sonucunda ulaştığı doyumla ruh sağlığını koruyabildiği iş koşullarının yaratılması anlaşılmaktadır [Aytaç, 1997: 28].

1.2. Kariyer Yöneliminin Türleri

1.2.1. Kariyerde Teknik/Fonksiyonel Yönelim

Teknik/fonksiyonel yönelim; finansal analiz, stratejik planlama, pazarlama, mühendislik vb. gibi işletmenin teknik bölümlerinde çalışarak, yaptıkları işle motive olan kişilerde görülür. Bu tip bireyler, analiz edebilecekleri ve sonuçlarını görebilecekleri işleri yapmaktan hoşlanırlar ve amaçları örgütü yönetmek değil, severek yaptıkları işte yükselmektir. Teknik/fonksiyonel özelliğe sahip insanlar; genellikle fonksiyonel yönetici, orta kademe yönetici, alt kademe yönetici, danışmanlık vb. gibi görevlerde yer alırlar.

1.2.2. Kariyerde Yönetimsel Yönelim

Yönetimsel yönetime sahip olan kişiler, yönetim kavramını oluşturan unsurlarla motive olabilmekte, teknik/fonksiyonel işleri ve tüm değer ve amaçlarını örgütün yönetim pozisyonlarında yer alabilmek için araç olarak kullanmaktadırlar. Teknik/fonksiyonel yönelimdeki gibi sevdikleri bir alanda değil, örgütün tümüne hitap edebilmek için birçok alanda yeterli ve başarılı olma çabası içindedirler.

Yönetimsel yönelim; yetersiz bilgiye sahip olduğu belirsizlik durumlarında problemleri tanımlama, analiz etme ve çözme yeteneği demek olan analitik yeterlilik, örgütü amaçlarına ulaştırmak için kişileri etkileme, kontrol etme ve yönetme yeteneği demek olan kişiler arası ilişkilerde yeterlilik ve kişilerin suç ve utarıma duygusunu hissetmeden otoritelerini kullanabilme yeteneği demek olan duyarlı olma yeterliliği olmak üzere üç ana etmenden oluşmaktadır [Akat, Budak, 1994: 37].

1.2.3. Kariyerde Güvence ve Tutarlılık Yönelimi

Bu yönetime sahip kişiler iş güvencesine sahip olabilmek için işverenin her istediğini yaparlar ve kariyerlerinin büyük bir kısmını aynı şirkette veya aynı coğrafi bölgede geçirirler.

Bu tip kişiler örgütlerin kendi yetenek ve ihtiyaçlarını en iyi bilen olduklarına inandıkları için, belli bir gelir düzeyine razı olarak sadece geleceklerini garanti altına almayı düşünürler bu sebepten de örgüt tarafından istismar edilebilirler. Daha çok başarı hırsı fazla olmayan insanlar bu grupta yer alırlar.

1.2.4. Kariyerde Yaratıcılık/Girişimcilik Yönelimi

Girişimcilik özelliği taşıyan insanlar, hayatları boyunca standart olarak kabul edilenlerden farklı bir şey üretme ihtiyacı duyarlar. Yeni bir ürün yaratmak, yeni bir

bölüm oluşturmak gibi istekleri olan bu yönelime sahip insanlar, özerklik / bağımsızlık yönelimine de genellikle sahiptirler.

1.2.5. Kariyerde Özerklik / Bağımsızlık Yönelimi

Bu yönelimi taşıyan kişiler örgütsel yaşamı; kısıtlayıcı, mantıksız ve bireysel yaşamlarına müdahale olarak algıladıkları için genelde iş dünyasını bırakırlar. Bu kişiler kaçırdıkları fırsatlar için üzülmezler çünkü işlerinde mutludurlar, tepe yönetimde yer almayı istemezler ve özgürlüklerinin tadını çıkarırlar.

Kariyer yönelimi , kişilerin kariyerlerine bağlı olarak yaptıkları seçimleri en iyi anlatan kavramdır. Bu doğrultuda örgütler, çalışanlarının daha etkin kariyerlere ulaşmalarını sağlamak böylece başarısını da garantilemek için kişilerin kariyer yönelimlerini öğrenmeli ve onlara tanıtmalı ve de onları daha verimli çalışacakları ve tatmin olacakları yönlerde doğru yönlendirmelidirler [Berberoğlu, 1991: 135].

1.3. Kariyer Planlamasının Tanımı

Kariyer planlaması, kişinin; örgütün geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstleneceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır.

Can (1999)'a göre kariyer planlaması, bireyin kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması gereken araçların belirlenmesi sürecidir. Kariyer planlaması çalışan birinin kariyer yolunun tespitindeki kişisel karardır. Bir başka tanıma göre kariyer planlaması, kişilerin kariyer yollarını tanımlamasıdır. Sabuncuoğlu'na göre kariyer planlaması, bir işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükseltilmesinin planlamasıdır. Bütün bu tanımlardan anlaşıldığı gibi kariyer planlaması hem çalışanı

hem de örgütü ilgilendirmektedir. Kariyer planlamasında hem örgüt hem birey farklı açılardan sorumlu görülmektedir [Sabuncuoğlu, 1995: 70].

Burada önemli olan nokta bireylerin beklentileri ile örgütün gereksinimleri arasında denge oluşturarak her ikisini de karşılamaktır.

Kariyer planlamasının örgüt ve birey için son derece önemli olduğuna dikkat çeken yazarlar, kariyer başarısı sonucunda her bireyin yaşamıyla ilgili tahminlerde bulunabildiğini, kimliğini oluşturarak kişiliğini tamamladığını savunmaktadırlar. Kariyer planlamanın bireylere kendi kendilerini tanıma fırsatı verdiğini, iş tatmini ve motivasyonlarını artırdığına dikkat çekmişlerdir.

Bireyin kendini geliştirme güdüsü doğrultusunda ilerleme yükselme gereksinimini gidermek istemesi sağlıklı bir gelişmeyi simgeler [Aytaç, 1997].

Birçok örgüt çalışanların kariyerlerini planlamada motivasyonu ve iş doyumunu yüksek çalışanlarla iş yaşamının kalitesini artırmaya çalışmaktadır.

1.3.1. Kariyer Planlamasının Amaçları

Teknolojik değişme ve gelişmeler, işlerin ve iş gücünün niteliklerinin değişmesi, Örgütün gelecekteki gereksinimleri örgütleri kariyer geliştirme ve kariyer planlamasına önem vermeye yöneltmiştir. Kariyer planlamasında genellikle şu amaçlara hizmet edilir [Aytaç, 1997; Can, 1999: 332]:

- İnsan kaynaklarının etkin kullanımı,
- Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için işgörenlerin geliştirilmesi,
- Yeni ve farklı bir alana giren işgörenin değerlendirilmesi,
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısının (performansın) yükseltilmesi,
- İşgören tatmininin, sadakatinin ve işe bağlılığının sağlanması,

- Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi,
- Bireylerin kendi kariyer başarılarının sağlanması,
- İş güvenliğinin sağlanması
- Çalışanların iş tatminini ve huzurunu sağlamak,
- Personel devrini ve maliyetini azaltmak,
- Çalışanların potansiyellerini artırmak,

Kadınlar, azınlıklar, sakatlar, yaşlı çalışanlar gibi dezavantajlı grupların kariyer gelişiminde yardımcı olmak [Ataay, 1990: 143].

Kariyer planlaması yapılırken dikkate alınması gereken en temel ilke çalışanların yeteneklerinin değerlendirilmesi ve gelecekte ihtiyaç duyulacak yeteneklerin tespit edilmesidir. Herkesin kariyeri için belli amaçları vardır ve kariyer planlamasının esasını bu bireysel amaçlar oluşturmaktadır. Kişiler amaçlarını belirlemişlerse önlerine çıkan fırsat ve olanakları daha iyi değerlendirebilirler. Kendileri için neyin önemli olduğunu bilen kişiler, kariyerlerinde ve yaşamlarında kendilerini tatmin edecek planları yaparak hedeflerine ulaşırlar.

Örgüt açısından kariyer planlamasının genel amacı, çalışanların gereksinimlerini, yeteneklerini ve amaçlarını örgütte şu anda mevcut olan veya gelecekte ortaya çıkacak fırsatlarla ve olanaklarla eşleştirmektir.

1.3.2. Kariyer Planlamasının Aşamaları

Kariyer planlaması aşamalardan oluşan bir süreçtir [Arıcı, 1997; Aydemir, 1995; Aytaç, 1997; Kaynak, 1996; Özden, 2001].

Birinci Aşama: Bu aşamada kişiler bir iş yerinde çalışmaya başlarlar. Bir iş yerinde çalışmaya başlamak yalnızca yeni bir işe başlamak anlamına gelmeyip aynı zamanda yeni fırsatlar için geleceğin oluşturulması anlamına gelir.

İkinci Aşama: Kariyer isteklerinin incelendiği bu aşamada kişi kendisine karşı dürüst olmak zorundadır. Bu aşamada kişi kariyeriyle ilgili kişisel amaçlarını belirlemeli , öncelikle kendini değerlendirerek yetenek ve becerilerinin, ilgi ve arzularının gerçekçi bir analizini yapmalıdır.

Üçüncü Aşama: İşin gereklerinin belirlendiği, kariyer nitelik ve sorumluluklarının araştırıldığı aşamadır. Kişi seçtiği iş ile ilgili görevleri, sorumlulukları ve işin gerektirdiği eğitimi araştırmalıdır. Birey işin özelliklerini, olumsuz yönlerini de bu aşamada değerlendirerek, rekabet avantajını ayrıca kendi kişisel özelliklerini, eğitimi ve zayıf yönlerini de ortaya koymalıdır.

Dördüncü Aşama: Gerçekçi kariyer hedeflerinin belirlendiği aşamadır.

Beşinci Aşama: Kişinin belirlediği hedefe ulaşması için gerekli eğitimi alması, işvereni yetenekleri konusunda ikna etmeye çalışmasıdır. Bu aşamada kişi artık ne istediğini bilmektedir.

Altıncı Aşama: Kişi kendi özelliklerine uygun bir iş araştırmaya başlayarak mesleki ilerleme amaçlarını da gözönünde bulundurmaktadır.

Son Aşama: Birey kişisel ve mesleki amaçlarıyla bu amaçlara ulaşmak için gerekli çaba arasında denge sağlayabilmesi için kariyerindeki gelişmeleri gözden geçirir. Bu aşamada kişiye yardım edilmelidir.

Kişilerin iş hayatındaki süreç içerisinde farklı aşamalarda farklı beklentileri vardır. Çalışanların farklı aşamalardaki kariyer amaçları örgütçe biliniyorsa etkili bir kariyer planlaması oluşturulabilir.

Şekil 1'de kariyer planlamasını etkileyen faktörler örgüt ve birey açısından gösterilmiştir.

Şekil 1. Kariyer Planlamasını Etkileyen Faktörler

Dış Çevresel Faktörler		İç çevresel faktörler
- Sendikalar		- Hedefler
- İşletme içi kurullar		- İşletme Yönetimi
- Ekonomik durum		- Liderlik tarzı
- İş gücü konumu		- Tecrübe
- İşletmenin konusu		

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

İnsan Kaynakları Aktiviteleri	Çalışan	Etkileme Kriterleri
- Uygun işe yerleştirme		- Performans
- İş Analizi		- Uygunluk
- Performans Değerleme		- Memnuniyet
- Eğitim ve Geliştirme		- Devamlılık
Kariyer Planlama ve geliştirme		- Üretim
- Disiplin, çalışanların ilişkisi		- İşten Ayrılma
- Emniyet ve Sağlık		- Şikayet
- Çalışma programları		- Kaza Oranları
		İşletme Sonuçları
		-Üretimde rekabet edilir
		-Hizmette rekabet edilir

Kaynak: Eroğlu, 1995: 74

1.3.3. Kariyer Planlaması Türleri

Kariyer planlamasının örgütsel ve bireysel olmak üzere iki türü bulunmaktadır. Örgütsel kariyer planlaması, bireyin işine uygun bir şekilde ilerlemesini sağlayacak kariyer yolları ile ilgilidir. Bu yollar, bireyin belirli Örgüt birimlerindeki ilerlemesini gerçekleştireceği yerleri temsil etmektedir. Birey çalışma yaşamında çalıştığı örgütte yerini bilmek ve gelecekte nerede nasıl olmak istediğini belirlemek durumundadır. Kendi amacına ulaşmaya çalışan örgüt ise kariyer politikaları oluşturarak bireyin ilerlemesi için tırmanacağı basamakları ortaya koyar. Örgüt bunları yaparak kendi amacıyla çalışanların amaçlarını bütünleştirmeye çalışır.

İnsan kaynakları planlaması, başarılı bir örgütsel kariyer planlamasının temelidir.

Şekil 2 incelendiğinde bireysel ve örgütsel kariyer planlamasının birbirinden tamamıyla farklı olmadığı söylenebilir.

Şekil 2. Kariyer Planlama Türleri



Kaynak: Kaynak,1996: 47

Eren (2000), günümüzde kariyer planlamanın kişilere kişilerin sorumluluğuna bırakılmayacak kadar önemli bir stratejik insan kaynakları meselesi olduğunu savunmaktadır. Kaynak (1996) ise, özellikle kamu kuruluşlarında kesinlikle bir kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimine önem verilmesi ve bu amaçla zaman ve kaynak ayrılması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu örgütlerde istihdam edilenler yüksek iş güvenliği ücret sabitliği dolayısıyla kişisel gelişim ve becerilerini arttırmakta çok fazla da duyarlı olmamaktadırlar (Eren, 2000).

Çalışanlar ve Özellikle yönetici sınıfını en çok strese sokan hususlardan birisi de, örgüt hiyerarşisinde daha üst sorumlu mevkiye yükselmek hırs ve isteğidir [Eren; 2000]. İnsan doğuştan itibaren sürekli gelişmeye programlanmış biçimde hareket eder. Gelişmesine mani olan her türlü engel karşısında hayal kırıklığına kapılacaktır. Her insan çalıştığı organizasyonda kendini geliştirdikçe daha üst sorumluluklar

gerektiren mevkilere yükselmeyi örgüt içindeki değerini, ününü, prestijini ve dolayısıyla da kazancını arttırmak isteyecektir. Terfi olanakları az veya imkansız olan, içerden terfi ve kariyer planlamasına sahip olmayan örgütlerde, haksızlığa uğrayarak terfi olanağının elinden alındığını düşünen insanlar büyük bir hayal kırıklığı ve bunun doğurduğu stres içine girebileceklerdir [Eren, 2000].

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabileceği en önemli süreçlerden birisi de, kariyer yönetimi uygulamalarıdır.

Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetimi sisteminin verileri, kariyer yönetimi sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır [Özden, 2001: 159].

Kariyer yönetiminde performans değerlendirme sonuçlarından, mevcut işle gösterilen başarıdan çok yetkinliklerdeki gelişmeyle ilgili bilgilerden yararlanır.

1.4. Hizmet İçi Eğitim

Yaygın bilgiye ve özgün fikirlere dayanan bir ekonomik düzenin anlatıldığı "Yeni Ekonomi"nin göstergeleri arasında eğitim düzeyi birinci sırada yer almaktadır. Diğer göstergeler şöyle sıralanmaktadır; globalleşme, ekonomik dinamizm ve rekabet gücü, dijital ekonomiye dönüşüm ve teknolojik yaratıcılık kapasitesi.

Eğitim düzeyi ile her geçen gün yükselen beceri çitası ve yüksek eğitim düzeyi anlatılmaktadır. Göstergeleri ise; ülkenin insan kaynakları pazarında yer alan, kalifiye mühendislik , bilgi teknolojisi uzmanları, üst ve orta düzey yöneticiler ve yüksek öğretime kayıtlardaki artış olarak kabul edilmektedir.

Bir ülkenin sanayileşmesi, kalkınması ve globalleşen dünyada yer alabilmesinin eğitimle sağlanabileceği, artık bütün dünya ülkelerinin tartışmasız kabul ettiği bir gerçektir.

Çevresel koşullar ve teknolojideki değişimler sonucu artan rekabet, örgütlerdeki eğitim etkinliklerinin önemini artırmıştır [Tülüce, 2001].

1.4.1. Eğitim

"Eğitim, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir" [Ertürk, 1993]. Eğitim, kasıtlı olması göz önüne alındığında formal ve informal olarak İkiye ayrılabilir. Programlı olarak gerçekleştirilen formal eğitim de örgün ve yaygın eğitim olarak ikiye ayrılır. Örgün eğitim belirli yaş gruplarına yönelik, belirli kademeleri sırasıyla takip eden eğitim türüdür. Yaygın eğitim ise örgün eğitim dışında kalan bireyleri bir iş sahibi yapabilmek için veya bu bireyleri geliştirebilmek ve yenilikleri takip edebilmelerini sağlayabilmek için var olan bir eğitim türüdür. Hizmet içi eğitim yaygın eğitim içinde, planlı ve programlı gerçekleşen bir formal eğitimdir [Canman, 1979].

Örgütlerde insan kaynaklarının etkinlik ve verimliliğini arttırmak için yapılan faaliyetlerin en önemlilerinden birisi de eğitimidir. Eğitim yoluyla birey, grup ve örgüt düzeyinde gösterilen performansın iyileştirilmesi amaçlanır. Personele daha verimli olmaları için gerekli bilgi, beceri ve tutumlar eğitim aracılığıyla kazandırılmaya çalışılır [Taymaz, 1981].

Hizmet içi eğitim, sektör ayrımı yapılmaksızın özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde, belirli bir maaş ve ücret karşılığı görevlendirilmiş ve çalışmakta olan kişilere uygulanan eğitimidir.

Üretilen mal ve hizmette emek faktörüne düşen payın verimliliğini arttırmak üzere kişilerin gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazanmalarını amaçlar [Canman, 1979].

Bir kurum gelişebilmek için bireylerini amaçlarına göre yetiştirmek zorundadır. Bu zorunluluk bireyleri çalıştıkları kurum yasalarına uyma ve hizmetin gerektirdiği hatalarını düzeltme, morallerini yükseltme, kişiliklerini geliştirme, mesleki yeterliliklerini artırma, ileri gitme, yükselme gibi gereksinimlerini kapsamına alır [Karacaoğlu, 2001].

Hizmet içi eğitim, işgörenlerin mevcut ve gelecekteki işlerini daha iyi yapmalarını sağlamaya yönelik bir hazırlama faaliyetidir. Kurumlarda yapılmakta olan eğitim, okul eğitiminden farklıdır. Kurumlardaki eğitim, kurum amaçları doğrultusunda yapılan kısa süreli, yoğun ve uygulamaya yönelik çalışmalardır. Eğitim, "yetiştirme" ve "geliştirme" kavramlarını da içeren genel bir tanımlamadır ve esas olarak kişisel ve mesleki gelişime ilişkindir. Bu anlamda bireyin sahip olduğu özellikleri, becerileri mesleki açıdan geliştirme ve genişletme amacı güder. Bu özelliklerin başlıcaları şunlardır:

- Teknik sosyal ve çevresel değişikliklere uyum kabiliyetini geliştirme,
- Tek bir beceri yerine daha geniş bilgi ve becerileri kullanma yeteneğini kazandırma,
- İzleyici olmaktan, kendi kendini teşvik eden bir birey konumuna geçme,
- Yönlendirilen kişi olma konumundan çıkıp, çözümleyici ve yaratıcı olma,
- Açık görüşlü olma, bağımlılıktan kurtularak bağımsızlığa, profesyonelliğe geçme [Berberoğlu, 1991:135].

1.4.1.1. Yetiştirme

Eğitimin beceri kazandırma sürecine işaret eden yetiştirme; psikomotor, bilişsel ve duyuşsal becerilerin uzun bir zaman süreci içinde, resmi eğitim programlarından çok, yetiştirici (montör) aracılığıyla bireye kazandırılmasıdır. Yetiştirmede çoğunlukla planlanmış -bir eğitim programı yoktur. Yetiştirme anlamındaki eğitim, alışagelmış rutin süreçlerin tekrarı şeklinde gerçekleşir. Gözlenebilen sonuçları, bilgisel eğitime göre daha somuttur. Bunun nedeni yetiştirmede psikomotor becerilerin daha görünür nitelikte olmasıdır. Yetiştirme insanların "yapabilir" kılınmasıdır [Şencan, 2001].

Yetiştirme, yetkin olmadığı düşünülen personelin beceri, tutum ve davranışlar olarak yeterli hale getirilmesidir. Belirlenen performans amaçlarına ulaşabilmek için, gerekli beceri ve tutumu kazandıran davranış değişikliğine götüren süreci yetiştirme olarak tanımlamak mümkündür.

Eğitim personelin hayatının bütününe kapsarken; yetiştirme belirli özgün bir alanda yeterli hale getirme sürecidir. Personelin mevcut işinde daha iyi hale getirilmesini amaçlayan, kısa süreli ve işe yönelik eğitim çalışmaları yetiştirme olarak isimlendirilir. Yetiştirme iş başında, ve uygulamalı olarak gerçekleştirilir. Sonuçları işe yönelik somut, ölçülebilen ve denetlenebilen niteliktedir [Berberoğlu, 1991:144].

1.4.1.2. Geliştirme

Geliştirme yetiştirme kavramından daha geniş bir anlama sahiptir. Mesleki alanın dışındaki konuları da kapsar. Teknik ve mesleki faktörlerin yanı sıra, beşeri, sosyal, kültürel, siyasal ve kişilik özelliklerini de içerir. Bireyin toplum içindeki veya işyerindeki konumunun, statüsünün ve değerinin yükseltilmesine yöneliktir. Geliştirme bireyin kendisini yaşam boyu yenilemesi anlamında kullanılabilir. Bu yüzden geliştirme uzun vadeli ve geleceğe yönelik olarak yapılan tüm faaliyetleri kapsar.

Geliştirme etkinliklerinin her zaman örgütle ilgili olması gerekmez. Bireyler kişisel gelişmeleri ve kariyerleri için geliştirme programlarına katılmayı arzu edebilirler. Örgütler ise geliştirme programlarını daha çok stratejik yönetim kademelerine yükseltmeyi düşündükleri adayları için düşünebilirler [Şencan, 2001: 4].

Gelişme bireyin her bakımdan kendisini iyileştirmesidir. Geliştirme ise çok yönlü eğitim programlarıyla bireyi, üst görev, pozisyon ve sorumluluklara hazırlamaktır. Bireyin çok bilgili, aynı zamanda mesleğinde uzman, kültürlü, insan ilişkilerinde mükemmel hale gelmesi onun iyi yetişmiş, olgun bir kişi olduğunu gösterir. Geliştirme eğitimlerinde zeka kıvraklığı; örgüt, çevre ve dünyanın makro bakış açısıyla değerlendirilmesi, zihinsel olarak soyut kavramların ve duygusal öğelerin öğrenilmesi ön plandadır.

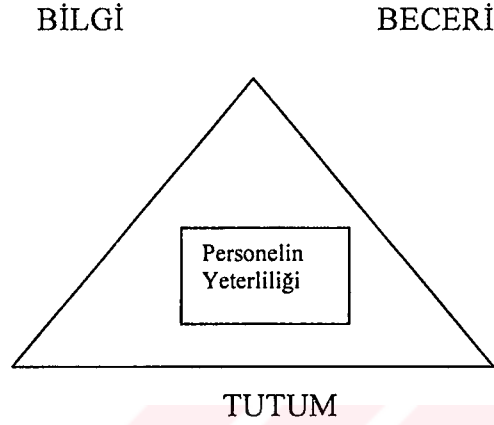
Geliştirme, personelin mevcut işinde daha iyi ve yetkin olmasından çok, kişinin geleceğe hazırlanması amacını güder. Bu yüzden geliştirme eğitimleri veya etkinlikleri gelecekte önemli görevlere gelmesi söz konusu olan başarı potansiyeli yüksek personele uygulanır [Şencan, 2001:5].

1.4.1.3. Yetkinlik (Yeterlilik)

Eğitim çalışmalarında yetkinlik olgusu son zamanlarda önemli bir kavram olarak yöneticilerin dikkatini çekmektedir. Personelin yetiştirilmesi için gereken bilgi, beceri ve tutumların aktarılmasında ve aktarılan bilgiden yararlanmada yeterlilikler önemlidir. Yeterlilik personelin performansını ve işini yapabilme derecesini gösteren bir çerçeve olarak düşünülebilir. Yeterlilik daha çok yönetim görevleri ve uzmanlık gerektiren işler için söz konusudur. Stratejik pozisyonlarda çalıştırılacak kişilerin yetiştirilmesinde yatırım maliyeti olarak "yetkinlik" konusu gündeme gelmektedir. Bu anlamda yetkinlik "ehliyet" ve "işin hakkını verme gücü" olarak değerlendirilebilir. Etkin bir performans, gerekli bilgi, beceri ve kabiliyetlerin ortaya konmasıyla sergilenebilir. Yetkinlik alman eğitimin "çarpan" etkisiyle performansa dönüştürülmesidir [Şencan, 2001].

Bazı yazarlara göre yeterlilik/yetkinlik, işi gerçekleştirmek için gerekli bilgi, beceri ve tutuma sahip olma durumudur.Yeterliliğin üç boyutu vardır; Bilgi, beceri ve tutum. Bu boyutlar Şekil 3'de görülmektedir. Bütün eğitim çalışmalarında bu üç boyut geliştirilmeye çalışılır.

Şekil 3. Personelin Yeterlilik Boyutları



Kaynak: Varış, 1988, s.35

Personel çalıştığı alanda uzmanlık düzeyini ilerleterek teknik yeterliliğini artırabilir. Alanda uzmanlaşma teknik yeterlilik için önemli iken, yöneticiler için yeterlilikler değişmektedir. Yöneticilerde üç tür yeterlilik öne çıkmaktadır.

1.Çözümleme yeterliliği: Problemleri tanımlama, analiz etme, çözme.

2.Kişiler arası ilişki yeterliliği: Örgütsel amaçlara ulaşmak için her düzeyden personeli etkileme, gözetme, yönlendirme, işbirliği yapmalarını sağlama ve kontrol etme.

3.Duygusal yeterlilik: Duygusal uyarınları kavrayabilme, yüksek sorumluluk duygusu ile hareket etme ve güç uygularken, yetkilerini kullanırken duygularının etkisinde kalmama.

Yeterlilik, herhangi düzeydeki bir personelin gerekli bilgi, beceri ve tutumlara ne ölçüde sahip olduğunu konu edinir. Vasat düzeyden çok mükemmelliğe yakınlığı belirtir. Mükemmellik veya "eleştiri almamayı" ifade eder. Personelin mevcut

işindeki veya gelecekteki performansı hakkında fikir verir. Bu nedenle yetiştirme kavramından çok geliştirme kavramıyla alakalıdır.

1.4.2. Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri

Hizmet içi eğitimin ilkeleri şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Süreklilik,
2. Hizmet içi eğitimin ihtiyaçlara dayalı olması,
3. Kurum yöneticilerinin personelin eğitiminden birinci derecede sorumlu olması,
4. Hizmet içi eğitim etkinliklerine katılmada tüm personele olanaklar ölçüsünde fırsat eşitliği tanınması,
5. Hizmet içi eğitim etkinliklerinin sonucunda programın ve başarının değerlendirilmesi,
6. Hizmet içi eğitimde önceliklerin esas alınması,
7. Eğitilen personelin eğitimde kazandırılan niteliklere ve eğitim amacına uygun görevlerde istihdam edilmesi,
8. Eğitim ortamlarının çağdaş eğitimin gereklerine göre düzenlenmesi,
9. Gerektiğinde kurum içi ve kurum dışı birim ve üniteler ile işbirliği yapılması [Canman, 1979;Varış, 1988].

1.4.3. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Canman (1979)'ın da belirttiği gibi eğitim etkinliklerinin, genellikle birey ve toplum yaşamında çok önemli bir yeri olan üç türlü işlevi yerine getirmeyi amaçladığı ileri sürülebilir.

1. Eğitimin bireysel işlevi:Eğitim kişilere doğal ve toplumsal çevrelerini tanımak ve bilinçli hareket etmek olanağını kazandırarak, onların birey olarak refahını ve mutluluğunu artırır.
2. Eğitimin toplumsal işlevi: Eğitim, aynı zamanda kişileri, toplum yaşamına ve koşullarına uygun insanlar olarak yetiştirir. Onların toplumsal ve siyasal yaşamda yapıcı birer öge olarak görev almalarını sağlar.
3. Eğitimin ekonomik işlevi: Eğitim, kalkınma çabalarının başarılı olarak gerçekleşebilmesi için, kişilerin, gerekli nitelik ve sayıda elemanlar olarak yetişmelerini sağlayarak toplumun yaratıcı gücünü ve verimini artırır.

Genel olarak yazarlar tarafından hizmet içi eğitimin amaçları;

1. Personele işlerini yürütebilecekleri gerekli bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması,
2. Eğitim görenlerin yeteneklerini belirleyerek yönetim sorumlularına bildirmek ve bu yeteneklerden en iyi şekilde yararlanılmasını ve istenen yönde gelişimin sağlanması,
3. Personelin moralinin yükseltilmesi, güdülenmesi ve tutumlarının değiştirilmesi,
4. Hizmet içinde yükselme olanağının sağlanması,
5. İşlerin gerek nitelik gerekse nicelik olarak geliştirilmesi; verimliliğin artırılması,
6. Açık görevleri uzun süre boş bırakmamak için elde yetişmiş personel bulundurulması,
7. Kurumda etkili haberleşme, insan ilişkileri, işbirliği ve koordinasyonun sağlanması,
8. Yeniliklere ve gelişmelere uyum sağlanması, iş yöntemlerinin geliştirilmesi,
9. İş hata ve kazalarının önlenmesi,
10. Kontrol ve denetim yükünün azaltılması kapsamında tanımlanmıştır [Altınışik, 1997: 7].

1.4.4. Hizmet İçi Eğitimin Yararları

Karacaoğlu (2001)'na göre uygun yer ve ortamda yapıldığı takdirde eğitimin sağlayacağı yararları şöyle sıralamak mümkündür:

1. Personele hizmetin gereği, ihtiyacı bulunan bilgileri verir, beceri ve davranışını geliştirir, hizmete yatkınlığını sağlar,
2. Hizmette verimi yükseltir,
3. Daha çok sorumluluğu gerektiren yerlere eleman yetiştirir,
4. Personelin moralini yükseltir,
5. Örgütte etkili iletişim olanaklarını sağlar,
6. Hizmet kalitesini yükseltir,
7. Zaman, emek, gider tasarrufunu sağlar,
8. Personel devrini azaltır,
9. Personelle yönetim arasında anlaşma olanağı sağlar,
10. Personeli yeteneklerine göre ayırma olanağı sağlar,
11. Personelde değişme oluşturur.

Eğitim sağladığı yararların doğal sonuçları olarak da hizmetin niteliğinde gelişme, niceliğinde artış ortaya çıkacaktır. Bu artış yönetimi olumlu bir şekilde etkileyecektir.

1.4.5. Hizmet İçi Eğitimin Temel Aşamaları

Eğitim programlarının etkin ve verimli bir biçimde yürütülmesi bu faaliyetlerin sistemli bir biçimde ve bir bütün olarak ele alınmasına bağlıdır. Eğitim için harcanan maddi kaynaklar ve zamanın karşılığının alınabilmesi için eğitim faaliyetlerinin diğer örgüt faaliyetleriyle, özellikle insan kaynaklarıyla ilgili faaliyetlerle birlikte yürütülmesi gerekmektedir. Bu yüzden eğitim faaliyetleri birbirine bağlı ve her aşamanın diğer aşamayı etkilediği bir dizi faaliyet olarak görülmelidir.

Her aşamanın gerekleri yerine getirilmediği zaman faaliyetlerin tamamının etkileneceği unutulmamalıdır [Şencan, 2001].

Eğitim faaliyetleri üç temel aşamadan oluşur. Birinci aşama eğitim ihtiyacının belirlenmesidir. İkinci aşamada eğitim programı geliştirilmesi ve uygulamasıdır. Üçüncü aşamada ise eğitim programı değerlendirilir.

Eğitim ihtiyacı analizi, diğer iki aşamaya çıktı sağlayan ve onlardan girdi alan bir aşamadır [Varış, 1988].

Karacaoğlu (2001)'nin belirttiği gibi hizmet içi eğitim, maddi açıdan oldukça masraflı bir etkinliktir. Bu eğitimin, etkinliklere katılanların iş ve mesai saatlerini de alabileceği düşünüldüğünde para, emek ve zaman yönlerinden amaca ulaşmayan bir hizmet içi eğitimin etkinliği ülke ekonomisine yük olacaktır. Bu nedenle hizmet içi eğitim programları hazırlanırken amaçlara ulaşmak için kurumların ve bireylerin ihtiyaçları uygun ve doğru yöntemlerle belirlenmelidir [Varış, 1988]. Gelişigüzel yapılan programlar kurum ve birey için istendik değişikliğe ulaşmayacağı gibi gerçekleşmesi beklenen amaçlara da ulaşmaz.

Verimli bir hizmet içi eğitim etkinliği sadece gerçek ihtiyaçlardan başlayarak gerçekleştirilebilir.

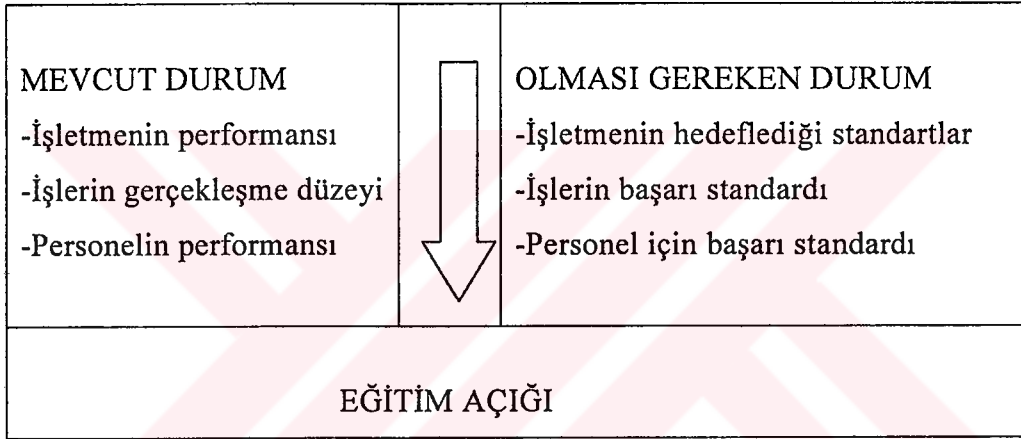
1.4.5.1. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Eğitim ihtiyaçları belirlenmesi ile ilgili yaklaşımlar başlıca dört grupta toplanabilir: Farklar yaklaşımı; Gözlenen başarı ile beklenen başarı arasındaki farkı ortaya çıkaran yaklaşımdır. İhtiyaç beklenen beceri düzeyi ile varolan beceriler arasındaki farkla ortaya çıkar. Bu durum Şekil 4'de daha iyi anlaşılabilir.

Demokratik yaklaşım; Çoğunluk tarafından istenen değerler ve değişiklikler söz konusudur. Birçok insanın ihtiyaç değerlendirme süreci içinde olması, insan ilişkileri ve toplumla bütünleşme özelliğine sahip olması bu yaklaşımın en belirgin özelliğidir. Analitik yaklaşım; Ulusal ve uluslararası şartlara bağlı değişmelerle ilgili yönelimlerin incelenmesi ve gelecekte karşılaşılabilecek olası durumlardan yola çıkarak ihtiyacın belirlenmesi sürecidir.

Betimsel yaklaşım; Belirli olgu veya eğitim yaşantılarından ortaya çıkan durumla ilgilenen ihtiyaç analizi yaklaşımıdır.

Şekil 4. Eğitim İhtiyacı Formülü



Kaynak: Şencan ve Erdoğan, 2001: 27

Eğitim ihtiyaçları belirlenirken gerekli bilgileri toplamak için kullanılacak yöntemlerin iyi seçilmesi gerekmektedir. İhtiyaç analizi çalışmalarında kullanılan bilgi toplama yöntemleri şunlardır [Canman, 1979; Şencan, 2001; Varış, 1988]:

- Sınav
- Mülakat
- Anket
- Gözlem
- Günlük tutma
- Kariyer planlaması
- Performans değerlendirme raporları
- Kariyer planlaması
- Grup tartışması
- Arşiv araştırması
- Grup tartışması
- Arşiv araştırmaları

Eğitim ihtiyaacı belirlenirken bilgiyi toplamak için hangi yöntem veya yöntemlerin kullanılacağı Őunlara bağlıdır:

- İstenilen bilgi miktarına,
- İstenilen bilgi türüne (nitelik veya nicelik olarak),
- Sonuçlara ne kadar çabuk ihtiyaç duyulduğuna.

Eğitim ihtiyaacının belirlenmesi basit bir süreç değildir, ve basit tekniklerle veya herhangi bir ihtiyaç saptama tekniği kullanılmadan tahminlere dayalı olarak yapıldığından eğitim etkinliklerinden beklenen verimliliğin elde edilmesi söz konusu olmamaktadır.

1.4.5.2. Eğitim Programı Geliştirme

Eğitimin ikinci aşaması, eğitim ihtiyaç analizi bilgileri ışığında örgütte kimlerin hangi konularda nerede ve ne zaman eğitim alacaklarına karar verilmesidir.

Eğitim ihtiyaacı analizlerinden elde edilen bilgiler kullanılarak eğitim programları oluşturulmaktadır. Geliştirilen program örgüt ve personelin ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olmalıdır. Doğru zaman ve yerde doğru kişilere, ihtiyaç duyulan konularda verilecek eğitim hem etkin, hem de daha düşük maliyetli olacaktır.

Eğitim programlarının geliştirilmesi aşamasında planlama yapılırken örgütte işlerin aksamaması ve eğitime katılacakların motivasyonlarının dikkate alınması gerekir. Duyarlılık gösterilmediği zaman, personelin eğitim hakkındaki düşünceleri ve değerleme sonuçları olumsuz olabilmektedir. Bu yüzden eğitim programlarının hazırlanması aşamasında eğitime katılacak personelin birim yöneticileri ile işbirliği yapılması gerekir. Bu işbirliği örgütte işlerin aksamadığı ve katılımcıların da eğitimle ilgili motivasyonlarının sağlandığı bir eğitim uygulaması gerçekleştirilebilir [Canman, 1979; Şencan, 2001; Varış, 1988].

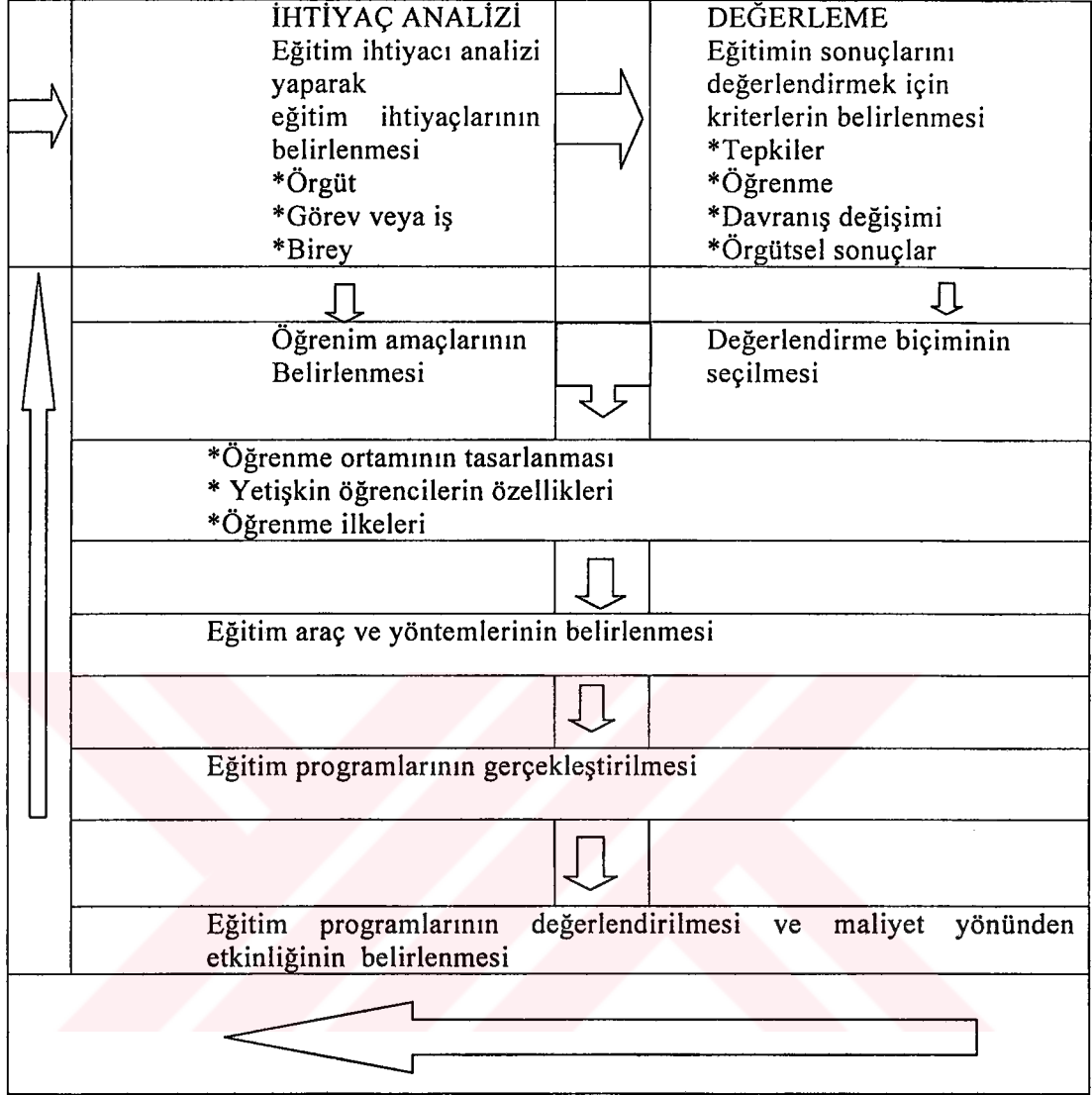
1.4.5.3. Eğitim Programını Değerlendirme

Gerçekleştirilen programların etkinlik ve verimliliğinin ölçülmesi gerekir. Aktarılan bilgiler ve kazandırılmaya çalışılan beceri ve tutumların işe ne ölçüde yansıdığı saptanması etkinlik değerlemesidir.

Eğitim için yapılan harcama ve bu harcamaların karşılığının hangi sonuçlarla geri döndüğünün araştırılması ve soruşturulmasında global bakış açısına sahip olunmalıdır. Değerlendirmeyi sadece harcanan para ve karşılığında ulaşılan sonuç olarak ele almak yanlış olabilmektedir. Kişilerin tutum ve davranışlarındaki olumlu değişiklik, kişilerin arasında iletişimin iyileşmesi, direkt parasal sonuçlar sağlamadığı halde örgüt kültürünü geliştirici bir özelliğe sahip olabilmektedir [Canman 1978].

Eğitimdeki üç temel aşama Şekil 5'de görülmektedir.

Şekil. 5. Eğitimde Sistem Modeli



Kaynak: Özden, 2001, s. 159

1.5. Hizmet İçi Eğitim ve Kariyer Planlama İlişkisi

Eğitim yapılacak alan ve konuların belirlenmesi, eğitim programlarının geliştirilmesi, eğitim planının hazırlanması, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının saptanması ve eğitim alacak olanların seçilmesi, eğitimlerin politika plan ve programlar dahilinde İcra edilmesi, hizmet İçi eğitimin konusunu oluşturur. Uygulamalar açısından bu kadar iç içe geçmiş başka iki sürecin olmadığı söylenebilir. Kariyer yönetimi süreci,

tanımından görüleceği üzere hem hizmet içi eğitim sürecine girdi sağlar, hem de sonuçlarından faydalanır [Özden, 2001: 160].

Hizmet içi eğitim ve kariyer yönetimi süreçlerinden her ikisi de örgütün insan kaynaklarının geliştirilmesini nihai hedef olarak alır. Yalnız hizmet içi eğitimin çıkış noktası kurumsal eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Kariyer yönetiminin çıkış noktası ise çalışanların mesleki gelişimidir. Aynı nihai hedefe yönelen bu iki sürecin bir çok kesişen noktasının da bulunması olağandır.

Hizmet içi eğitim, çalışanların mesleki gelişimlerinde önemli destek sağlar. Bazı hizmet içi eğitim uygulamaları oryantasyon, yönetici geliştirme, aynı zamanda bir kariyer yönetimi uygulaması olarak da algılanmaktadır. Genel olarak eğitim ve geliştirme programları ise, kariyer yönetiminde kullanılan en önemli araç görünümündedir. Dolayısıyla örgütlerin kariyer yönetimi uygulamalarını değerlendirmek için, hizmet içi eğitim politika ve uygulamalarına bakmak gerekir [Özden, 2001: 160].

1.6. Kariyer Yönetiminin Diğer İnsan Kaynakları Süreçleri İle İlişkileri

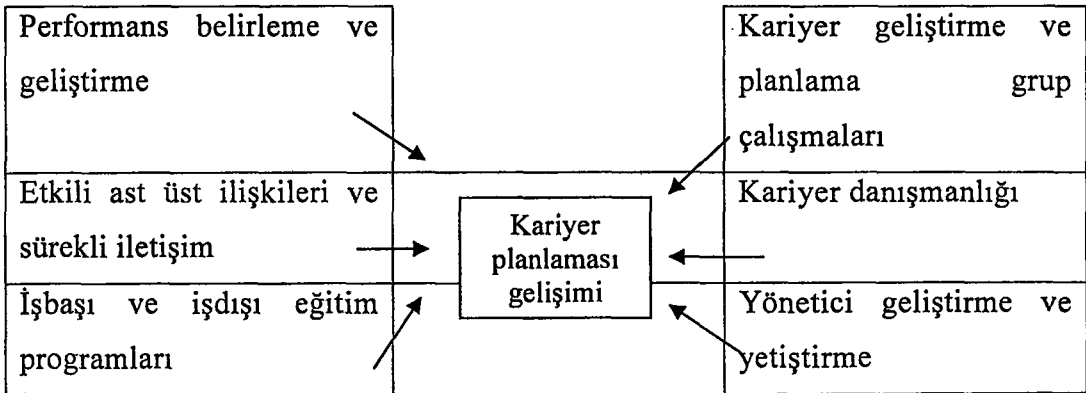
"Kariyer planlaması ve "kariyer geliştirme" olmak üzere iki bileşenden oluşan kariyer yönetimi literatürde; organizasyonların çalışanların yeteneklerini, ilgi alanlarını ve çıkarlarını analiz etmelerine yardımcı olması ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanması olarak geçmektedir. Kariyer yönetimi için yapılan bir başka tanımda; "işletmenin, kişilerin kendi kariyer hedeflerine ulaşmasına izin verirken insan kaynağı gereksinimini karşılamak üzere hedefler, planlar ve stratejiler dizayn edip, bunları yürürlüğe koyma olgusudur", şeklindedir.

Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak, kariyer yönetiminin; örgütün ihtiyaçları ile kişilerin ihtiyaçlarını gözönüne alarak değerlendirmeye tabi tutan ve bu ihtiyaçları sistemi ile bütünleştiren bir süreç olduğunu söyleyebiliriz.

Kariyer yönetiminin organizasyonlarda geçerli ve üzerinde önemle durulan bir uygulama olarak görülmesindeki etken düşünce, organizasyon ve bireysel amaçlar arasındaki uyumun, iş tatmini ve organizasyonda kalma kararında temel belirleyici olmasıdır. Birey amaçlarına ulaşmada örgütün yardımcı olacağına yani o örgütte kalarak istediği kariyere ulaşacağına inanırsa örgütle işbirliği yapar. Bu sebeple, kariyer yönetimi sürekli ve özel bir çaba gerektiren bir süreçtir. Bu sürecin başarısı ise örgütsel iletişimin başarısına bağlıdır, çünkü çalışanların kariyer beklentileri ancak etkili bir iletişim sistemi sayesinde yönetime ulaşabilecektir [Akat ve Budak, 1994: 409-420].

Kariyer planlama ve geliştirme batı toplumlarında önemli bir insan kaynakları yönetimi aktivitesi haline gelmektedir. Kariyer planlama esasını, yönetimin, çalışanların kariyerini geliştirme çabalarına destek olma düşüncesi oluşturur. Bunun için öncelikle, bireyin potansiyelinden örgütün ve bireyin kendisinin haberdar olması gerekir. Bu bilgiler kariyerle ilgili amaçların yanlış saptanmaması için gerekli ve yararlıdır. Örgütlerde uygulanan çeşitli kariyer yönetimi ve planlama teknikleri, bireyin potansiyelinin belirlenerek, buna göre kariyeri ile ilgili planlar yapmasına yardımcı olunmasını içerir. Bireysel kariyer planlaması ve gelişimine yardımcı insan kaynakları uygulamaları Şekil 6'da gösterilmektedir.

Şekil 6. Kariyer Planlaması ve Geliştirilmesi Aşamaları



Kaynak: Arter, 1997, s. 23

İnsan kaynakları yönetiminin alt sistemini oluşturan kariyer yönetimi diğer insan kaynakları süreçleri ile yakından ilişkilidir. Bir Örgütte etkin bir kariyer yönetim

sisteminin kurulması ve işletilmesi diğer insan kaynakları süreçlerinin etkin bir şekilde işleyişine bağlıdır. Bu nedenle bir örgütün kariyer yönetim sisteminin tam işleyişini görebilmek için diğer insan kaynakları süreçleri ile ilişkilerine de bakmak gerekmektedir. Herhangi bir örgütte insan kaynaklarının yönetiminde yapılması gerekli işlemler Ek: 2'de topluca gösterilmeye çalışılmıştır

Bir kişinin kariyeri, onun yalnızca sahip olduğu işler değil, iş yerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o örgütte ilerleyebilmesi anlamını taşır [Yalçın, 1985].

İş yaşamını etkileyen teknolojik ve sosyal gelişmeler, organizasyonlarda insan faktörünün öneminin anlaşılması, kariyer geliştirme konusuna ağırlık verilmesini gerektirmiştir. Artık kişinin kariyerindeki başarısını çalıştığı iş karşılığında iyi ücret alması, prestij ve statü kazanması, iş güvenliğinin olması gibi değerlendirmek yeterli olmamaktadır [Eren, 2000]. Bunların üstünde, işgörenler yeni teknolojilere uyum sağlayabilmek için kendilerini sürekli geliştirmek, yeni bilgi ve beceriler kazanmak ve eğitilmek arzusu duymaktadırlar. Bunun yanında kişiler, kendilerini kanıtlamak, yaptıkları işlere ilişkin konularda bağımsız kararlar verip, sorumluluk alarak üst düzeydeki sosyal ve psikolojik bazı ihtiyaçlarını da çalışma yaşamında karşılamak istemektedirler.

Diğer taraftan organizasyonların da değişen teknolojik, sosyal ve çevresel koşullar nedeniyle işgörenlerden bekledikleri, bilgi, beceri, yetenek ve davranışlar da değişmektedir. Bu nedenle işe alınan personeli eğitip, işe başlatmak ve performansını değerlendirmek artık günümüzde yeterli olmamaktadır. Uzun dönemli ve stratejik planlar yapmak gerekmektedir. Gerek çalışanlar gerekse organizasyonlar açısından meydana gelebilecek değişiklikleri dikkate alarak, çalışanların örgüt içindeki gelişim ve yükselmelerinin planlanması gerekmektedir. Bu amaçla son zamanlarda bir çok örgütte kariyer geliştirme adı altında çeşitli programların uygulanması artmıştır [Dündar,1994;32].

1.6.1. Kariyer Geliştirme Sistemi

Çalışanların tutum ve davranışlarını anlamak için bireylerin geçirdikleri kariyer aşamalarına ilişkin çeşitli modelleri incelemekte fayda vardır.

- Klasik Model:

Psikologlar, bireylerin yaşamları boyunca genel olarak üç kariyer aşamasından geçtiklerini ve bu aşamalardaki gereksinimlerinin farklı olduğunu belirtmektedirler. Bu aşamalar şunlardır

1.Kurma {20-40 yaş): Özdeğerleme ve danışmanlık gereklidir,

2.Sürdürme (40-55 yaş): Orta yaş bunalımının görüldüğü aşamadır. Bir çok Örgüt bu dönemde çalışanlarına yardımcı olmak İçin danışmanlık ve bireysel gelişim workshopları düzenler. Birey bu dönemde geri görevde ve doyum ister. Kariyer danışmanlığı bireylerin kendi kendilerini değerlendirmelerine rasyonel bir şekilde yardımcı olmak yoluyla iş etkinliği ve iş başarısını arttırmaktadır.

3.Düşüş (gerileme, 50-55 yaş, emeklilik): Çalışanların kariyerlerinin son dönemini oluşturur. Bu dönem herkes için zordur. Özellikle sürekli başarılı olmuş kişiler için daha da zordur. Bireylerin gelirlerinde azalma, fiziksel kapasitede düşüşler meydana gelir. Günümüzde giderek daha fazla örgüt, emekliliğin duygusal, finansal ve fiziksel olumsuzlukları ile başa çıkabilmek için çalışanlarına, emekliliğe hazırlık kursları, workshoplar ve danışmanlık sunmaktadır. Kariyer aşamalarıyla İlgili diğer bir model de Levinson Modelidir. Bu modele göre:

1. Araştırma: Kişinin kendisi ve ilgilendiği çalışma alanları hakkında bilgi toplamasıdır.
2. Usa Vurma (muhakeme): kişinin ilgi ve tepkilerini test etmek İçin bir işte çalışmasıdır. Bu iş türü bir yaz işi, part-time yada bir örgütte gönüllü çalışma olabilir.

3. Kurma: Çalışma için bir alan seçme. İş becerisi, mahareti edinme ve alışmaya çalışma.
4. İlerleme: kişinin seçtiği alana ilişkin yetenek ve davranışlarını büyütme ve geliştirmesidir. Bu büyüme, bir kademe içinde terfi ve performans artışı şeklinde olabilir.
5. Sürdürme: Kişi yüksek bir yeterlilik düzeyine eriştikten sonra sürdürme dönemine girer. Kişinin uzmanlığı nedeniyle, genellikle verilen bir çıktı düzeyini başarmak için daha az çaba gerekir.
6. Gerileme (düşüş): Kişinin alanındaki çalışmasında yavaş, yavaş gerilemesi, psikolojik ilgisinin azalmasıdır. Bu başka bir alana geçiş yada emekliliğe geçiş olabilir.

Her bir aşamayı başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için gerekli görevler tamamen farklıdır. Örneğin araştırma döneminde çok geniş bir bilgi kaynağına sahip olmak gerekebilir. Kişiler kendileri araştırma yapabildikleri gibi başkalarından yardım isteyerek de öğrenme gereksinimlerini giderebilirler. Araştırma ve kendi kendini değerlendirme yetenekleri burada önemlidir. Deneme döneminde kişi fiilen çalışmaya başlar. Performans ve teknik yeteneklerinin bu aşamada önemli olacağı açıktır. Bu dönemde kişi genel olarak sonuçları başkaları ile işbirliği yaparak da başarır. Aynı zamanda başkaları ile iletişim, ilgili kariyer alanı hakkında çok daha fazla bilgi almak için yararlı bir yoldur, ilerleme aşamasında ilk iş güclüğü daha sonraki kariyer başarısında çok önemli bir etmendir. Bu aşamada patronla, çalışanlarla ve müşterilerle (alıcılar) ilişkileri yönetme diğer önemli etmendir. Bu aşamada araştırma ve görülebilme, tanınabilme yeteneği kazanmak önemlidir. Bunlar kişinin başarılarının kabul edilebilmesi ve söylenebilmesi için önemlidir. Sürdürme aşamasında, düzenli olarak bazı araştırma davranış şekillerine girebilmek önem kazanmaktadır. Başka işlerde ve organizasyonlardaki değişikliklerin ve olanakların sürekli bilinmesine ihtiyaç duyulabilir. Bundan dolayı kişiler her an kendini gösterebileceği yeni bir şeyler öğrenme ya da becerisini artırma durumunda kalabilir. Gerileme (düşüş) aşamasında yeni uğraşlar, edinebilme, yeni yaşam biçimine uyum sağlamak için başarı kavramının psikolojik olarak yeniden tanımlanması tanımlanabilmesi yeteneği önemlidir. Bu ortama ya da duruma uyum sağlamayan

kişiler emekli olduktan sonra sık sık depresyon geçirebilmektedirler [Aydemir, 1995: 9].

Kariyer planlama ve kariyer yönetimini kapsayan kariyer geliştirme programı, birey ve örgüte ait olmak üzere iki taraflı bir çalışma gerektirmektedir (Şekil 7.).

Şekil 7. Kariyer Geliştirme Sistemi



Kaynak: Aydemir, 1995: 9

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi kariyer geliştirme, iş görenlerin eğitim yetiştirme ve iş deneyimleri yoluyla kariyerlerinin planlanması ve kariyerlerine ilişkin yaptıkları planların örgütsel araçlarla gerçekleşmesinin sağlanması sürecidir.

Çalışanlardan kariyer planlarına ilişkin bilgilerin toplanıp değerlendirilerek kariyer geliştirme programları düzenlenmelidir.

1.6.2. Kariyer Planlama ve Çalışanların İstekleri

Çalışma yaşamına başlayan kişinin birtakım istek ve beklentileri vardır, işle ilgili istek ve beklentileri Procter and Gamble firması aşağıdaki gibi saptamıştır:

- İşinde başarılı olmayı duyumsamak
- Terfi için uygun durumu görebilmek
- Hangi işlerde hangi yeteneklerin kullanıldığını bilmek
- Çevre tarafından olumlu karşılanacak düşünceleri fikirleri bilmek.

İşgörenlerin bu isteklerini dikkate almak için örgütlerin yapılarında değişiklik yapma ihtiyacı doğmaktadır. İnsan unsurunun örgüt için önemini anlayan örgütler, kişilerin taleplerini karşılamaya yönelik düzenlemeler yapmaya başlamışlardır.

Çalışanlar arasında yapılan bir araştırmada, çalışanların talepleriyle ilgili beş temel öge saptanmıştır.

- Eşit Kariyer: Çalışanlar, cinsiyet ve yaş ayrımı yapılmaksızın, kariyer ilerleme fırsatlarında, kariyer yollarında ve terfi sistemlerinde eşitlik talep etmektedirler.
- Yöneticinin İlgisi: Kariyer gelişiminde performans geri bildirimini sağlamak için yöneticilerin etkin rol almasını istemektedirler.
- Fırsatların farkına varmak: Çalışanlar kariyer yollarını bilmek, kariyer ilerleme fırsatlarını öğrenmek, nereye kadar gelebileceklerini görmek istemektedirler.
- Çalışanların İlgisi: Çalışanlar, kariyer ilerlemesinde değişik ilgi dereceleri ve bilgi düzeylerini, farklı ihtiyaçları olduğunu bilmektedirler. İstekleri de bu bireysel farklılıklar doğrultusunda oluşmaktadır.

Kariyer geliştirme ve planlama programının etkinliği çalışanların farklı beklentilerinin yanında cinsiyet, meslek, eğitim ve sosyal geçmiş gibi özelliklerinin de dikkate alınmasına bağlıdır [Uyargil,1994:26].

1.6.3. Örgütsel Kariyer Planlama

Örgütsel kariyer planlama, işler ve kariyer yolları üzerinde odaklanmıştır. belirtildiği gibi, kariyer yolları; bireyin belirli örgüt birimlerindeki gerçekleştireceği yerleri temsil etmektedir [Demirbilek, 1994: 71-85]. Daha öncede ilerlemesini gelecekte örgütün ihtiyaç duyacağı personel sayısının tahmini, mevcut ve potansiyel iç ve dış kaynakların değerlendirilmesi gibi konularda bilgi sağlayarak sistemin bazı parçalarının oluşturulmasını kolaylaştıran insan kaynakları planlaması, örgütsel kariyer planlama için temel oluşturur.

Örgütsel kariyer planlama ile çalışanların örgütsel ihtiyaçları ve gelecekteki eğitim ihtiyaçları belirlenip değerlendirilerek, örgütsel ihtiyaçlarla bireysel ihtiyaçlar bütünleştirilmektedir.

Örgütsel kariyer planlamanın başarısında bireysel kariyer planlamanın büyük önemi vardır. Bu sebepten bireysel kariyer planlama ile örgütsel kariyer planlama fonksiyonlarının sürekli iletişimi içinde olup, birbirlerini tamamlamaları gerekmektedir.

Örgütsel kariyer planlamasının önemli ölçüde etkileyen bir diğer faktörde tepe yönetimin desteğidir. Tepe yönetim çalışanlara, örgütle ilgili tüm bilgileri sağlayarak ve de onların sorunlarına çözüm getirmeye çalışarak kariyer planlamanın etkinliğini sağlar. Tepe yönetim; emekliye ayrılacak kişilere yeni iş edindirme faaliyetlerini yürüterek, kariyerinin orta evresine ulaşmış çalışanlara ve kariyer platosuna girmiş çalışanlara çeşitli yollarla yardım ederek geçiş dönemlerini kolaylaştırır.

Örgütsel kariyer planlamanın amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- a) Çalışanların üretkenliklerini arttırmak,
- b) Çalışanları geliştirerek terfi ettirmek,
- c) Gizli kalmış yeteneklerini ortaya çıkarmak,
- d) Çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek,
- e) İşgücü dönüşüm oranını azaltmak,
- f) Çalışanların motivasyonunu ve örgüte bağlılığını arttırmak,
- g) Olumlu eylem planları desteklemek,
- h) İşletmenin olumlu bir imaj yaratmasını sağlamak.

Bireysel ihtiyaçların örgütsel ihtiyaçlarla bütünleşmesi sağlanarak çalışanların iş doyumunun artmasına katkıda bulunacak örgütün başarılı olması sağlanacaktır.

1.7. Kariyer Planlama Teknikleri

Bireysel kariyer planlamasına yardımcı olmak için örgütler tarafından kullanılan ve danışmanlık atölyeleri, kendini geliştirme materyalleri ve değerlendirme programlarını kapsayan bazı temel teknikler şunlardır:

- Danışmanlık: Psikologlar, bu konuda eğitilmiş yol gösterici uzman kadrolu personel ya da dış danışmanlar, kariyer merkezleri ve üniversiteler aracılığıyla danışmanlık hizmeti sağlamak.
- Atölyeler (Workshop): Kişisel ilgileri, yetenekleri ve olanakları değerlendirmeleri için bireyleri özendirir. Bireyin kariyerinin farkına varmasını sağlayarak kişisel gelişme ve amaç planlarını yapmasına yardım eder.
- Kendini geliştirme materyalleri: Örgütün, çalışanların kullanımı için yayımladığı alıştırmaya kitapları (Workbooks) ve diğer okuma araçlarını kapsar.

- Değerlendirme programları: Personel seçimi, terfi, transfer ve geliştirilme kararlarında yöneticiler tarafından kullanılan, tutum, eğilim, yetenek, mesleki ilgi, kişilik ve diğer özelliklerin belirlendiği bir takım tesisleri içerir.

1.8. Kariyer Yolları

Kariyer planlaması, bireyin kariyer hedeflerini oluşturduğu ve bunlara ulaşma yollarını belirlediği bir işlemdir. Bireysel kariyer hedefleriyle örgütsel olanakların uzlaştırılmasını içerir. Kariyer yolları işte belirli bir pozisyona ulaşmak için izlenecek yollardır. Kariyer yollarını belirlemek üzere kullanılan kariyer haritaları organizasyon içindeki tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasındaki geçiş yollarını net olarak belirleyen şemalardır ve kariyer yönetim araçlarıdır. Bir organizasyonun kariyer haritasında hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği ve bunun için gerekli yetkinlik ve deneyimler açıkça belirlenmelidir. Başka bir anlatımla bir örgütün belli bir terfi politikası olması, kariyer basamaklarını belirlemesi gerekmektedir.

Kariyer yolları, insan kaynağı planlama ve stratejik planlama işlemleri kapsamında belirlenmelidir. Gerçekçi kariyer yollarının geliştirilmesi için dört evre gereklidir [Aytaç, 1997: 199].

- İş analizi yoluyla işyerindeki çeşitli işler için gerekli beceri, bilgi ve diğer niteliklerin saptanması.
- İçerik, bilgi ve beceri gerekliliğine bağlı olarak işler arasındaki benzerliklerin ortaya çıkarılması.
- Benzer işlerin iş aileleri biçiminde gruplandırılması. (Farklı işler birbirine benzer becerileri gerektirdiği zaman "iş ailesi" adını alırlar.)
- Bu iş aileleri arasında, daha sonra kariyer yollarını temsil edecek olan mantıki ilerleme çizgisinin oluşturulması.

İşletmeler kariyer yollarını çalışanların terfileri ve gelişimleri için kullanmaktadırlar. Kariyer yolları çalışanlara örgüt içindeki kariyer olanaklarını göstermektedir.

Kariyer yolları genelde bir meslekte ileri doğru hareketliliği içerir. Ancak odak alanları ve söz konusu işin yapısına bağlı olarak değişebilirler. Temelde üç tip kariyer yolu kullanılmaktadır. Bunlar:

1.8.1. Geleneksel Kariyer Yolu

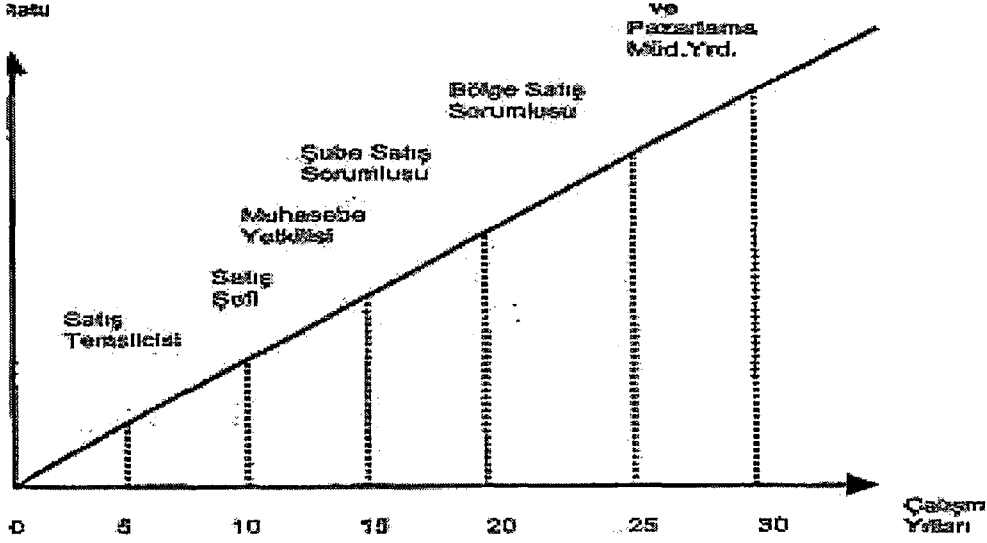
Çalışanın bir işten bir sonraki işe dikey bir şekilde ilerlediği kariyer yoludur. Her iş bir sonraki yüksek iş için hazırlık olarak kabul edilir. Bunun için çalışan deneyim edinmek için bir işten sonra bir sonrakine geçmelidir. Bu tip kariyer yolu genelde memurluk ya da üretim çalışmaları fonksiyonunda bulunur.

Geleneksel kariyer yolunun en büyük avantajlarından biri açık ve düz oluşudur. Yol açıkça belirtilmiştir ve çalışan gelişmesi boyunca geçeceği işler serisini bilir.

Günümüzde iş trendleri, iş gücü ve örgüt yapılarındaki değişimler nedeniyle geleneksel kariyer yolunun yetersiz kaldığı açıktır.

Şekil 9'da bir satış temsilcisinin geleneksel kariyer yolunda izlediği aşamalar açıkça görülmektedir.

Sekil 8. Geleneksel Yol



Kaynak: Aytaç, 1997, s. 203

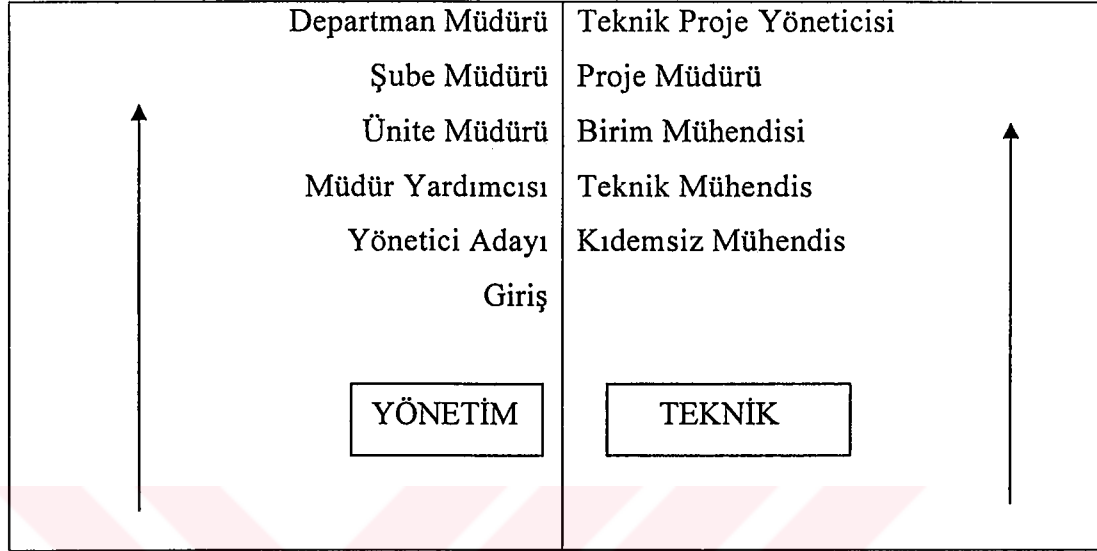
1.8.2. Çift Basamaklı Kariyer Yolu

Örgütsel yaklaşım, yöneticilerin uygun gördüğü, günün şartlarına uyan, ancak işgörenlere dikte edilen, onların adına kariyerlerini planlayan bir yaklaşımdır. Dikey olarak ilerlemeyi içermektedir. Çalışanların çok gizli bilgileri bilmeleri istenmez. Açıklıktan ve çalışanlara bütünü görerek kariyerlerini planlama olanağı verilmekten yoksundur.

Bu yaklaşıma göre kariyer yolları çift ve tek basamaklı olabilmektedir, çift basamaklı terfi sistemi başlangıçta yönetime geçme isteği olmayan teknik eğitim görmüş çalışanların sorunlarını çözmek için geliştirilmiştir. Teknik uzmanların ücretlerini yükseltmek için yönetim görevi almalarına gerek olmadan deneyimlerini örgütün yararına sunma olanağı veren kariyer yoludur. Bilim adamı, mühendis gibi çalışanlar için alternatif bir gelişme yönü sağlar. İkili kariyer yolu günümüzde yaygın hale gelmektedir. Yüksek teknoloji dünyasında, uzmanlık bilgisi yönetim yeteneği kadar önemlidir. Teknik uzmanlardan kötü yöneticiler yaratmaktansa, bu kariyer yolu

sayesinde bir örgüt hem yetenekli yöneticileri hem de teknik elemanları yapısında tutar ve insan kaynağını etkin kullanmış olur.

Şekil 9. Çift Basamaklı Kariyer Yolu



Kaynak: Aytaç, 1997: 204

Teknik ve Yönetim elemanlarının her düzeyde yaklaşık oranlarda ücret artışı almaları gerekmektedir. Aksi durumda çalışanlar yönetim basamağını tercih edecekler, teknik basamak ise istenmeyecektir.

1.8.3. Ağ Tipi Kariyer Yolu (Davranışsal Yol)

Sürekli yukarıya doğru bir terfi zinciri olarak algılanan geleneksel kariyer yollarına alternatif bir yöntem olan ağ tipi kariyer yolu hem yukarıya dikey hareketi, hem de yatay hareketi içerir. Ağ tipi kariyer yolunda yaş, hizmet süresi (kıdem) ve daha önceki üst düzey yöneticilerin izledikleri aşamalar önemli değildir. Bu tip kariyer yolunda deneyim, işin gerektirdiği şartlar yükselmek için önemli etkenlerdir. Bu tip kariyer yolunda bir mağazada tezgahlar olarak çalışan bir kişi eğer yetenekli ise örgüt yöneticisi konumuna erişebilir. Bu yol belirli düzeylerdeki deneyimlerin ve bir düzeydeki deneyimin bir üst düzeye terfi etmeden önce genişletilmesi ihtiyacını ön

planda tutar. Bir örgütteki işlere yaklaşımı geleneksel kariyer yolundan daha gerçekçidir. Ayrıca çalışanların gelişimi için daha fazla fırsatlar sağlar. Ağ içindeki yatay ve dikey seçenekler sayesinde, çalışanların birbirlerini engellemesi sorunu giderilir.

Başarının anlamı bireyden bireye farklı değerlendirilebilir. Bireyler artık başarıyı yalnızca dikey başarı yani "terfi" olarak algılamamaktadırlar. Bireysel hedefler seti ve yaşamdaki değerler açısından bir karşılaştırma yapmakta ve buna "psikolojik başarı" adını vermektedirler. Dikey başarıya ulaşmak için bir yol, psikolojik başarıya ulaşmak için pek çok yol olabileceği söylenebilir.

Psikolojik başarı, bireyin anne-babası, iş arkadaşları, meslektaşları, bir organizasyon ya da toplum tarafından belirlenmiş amaçlardan çok kendisinin kişisel olarak anlamlı bulduğu ve tatmin olduğu amaçlara ulaşma deneyimini gösterir.

1.9. Kariyer Aşamaları ve Yaşam Dönemleri

İş görenler tipik olarak dört farklı kariyer aşamasından geçerler [Can, 1999: 322]. Bu aşamalarda geçirilen süreler ve her bir aşamadaki beklenti ve gereksinimler bireyden bireye değişmektedir. Bu aşamaları bilmek, hem bireyin hem de kurumun olası bunalımları (kriz) ve sorunları önceden görmesini ve böylece bunları giderecek ya da en aza indirecek planları yapabilmesine yardımcı olur.

1.9.1. Kariyer Aşamaları

Oluşum: Bireyin güvenlik ihtiyaçlarına temel önemi verdiği bu aşama kariyerin başlangıcında ortaya çıkar. Yöneticilerden bu konuda destek bekler. Bu nedenle yöneticilerin kişiye yaklaşım göstermeleri gerekir. Yöneticilerin bu aşamadaki rehber eğiticilik rolleri çok önemlidir.

Gelişme: Bu aşama kişinin aynı örgütte yada farklı örgütlerde başka bir işe geçme sürecini kapsar. Kişinin başarı, saygınlık ve bağımsızlık gereksinimleri güvenlik gereksiniminin önüne geçmeye başlar. Bu aşamada kişi sorumluluk almayı ve öncülük etmeyi gerektiren işleri yapmak ister.

Sürdürme: Oluşum ve gelişme aşamalarında maddi, manevi birçok gereksinimini tatmin eden kişi bu aşamada işe konsantre olur. Gelişiminin sınırlarına ulaşmıştır. Artık yeni kazançlar sağlayamaz, sağladığı kazançları koruyarak yaratıcılığını sürdürmeye yönelir. Kişinin bu aşamadaki beklentisi saygınlıktır. Bu aşama aynı zamanda "kariyer-ortası kriz" (hot button) dönemidir. Kariyerinin doruğuna ulaşan,ve daha ilerleyemeyen birey yeni doyumlar elde edemediğinden bir takım psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar duymaya başlar. Başarısı düştüğünden yöneticilerin tepkisiyle karşılaşır, iş doyumсуuzluğu nedeniyle sağlık, iş sorunları giderek artar.

Çekilme: Emekliliğe hazırlık aşamasıdır. Kişi artık kariyerini tamamlamıştır. Çalışırken yapma imkanı bulunmayan faaliyetlere yönelerek kendini gerçekleştirme fırsatları yaratır. Söz konusu faaliyetler çiçek yetiştirmek, resim yapmak, gönüllü kuruluşlarda hizmet vermek vb. gibi kişinin ilgi alanına göre değişir [Gönenli, 1977:101].

1.9.2. Yaşam Dönemleri

Kariyerlerle yaşam dönemleri arasındaki bağlantıyı inceleyen araştırmacıların çoğunluğu, ünlü psikanalizci Erikson'un yaşam dönemleri kuramını referans göstermektedirler.

Erikson, bir insanın yaşamını 4'ü çocukluk, 4'ü de yetişkinlikle ilgili olmak üzere 8 döneme ayırmaktadır. Birey her aşamada bir üst aşamaya geçebilmek için "gelişme görevini" başarıyla tamamlamalıdır. Bu çalışmanın konusunu ilgilendiren yaşam dönemleri; 1) Erişkinlik (adolescence) dönemi, 2) Genç yetişkinlik dönemi (young

adulthood), 3) Yetişkinlik (adulthood) ve 4) Yaşlılık (maturity) olup bunlara kısaca değinmekte fayda görülmektedir.

Erişkinlik Dönemi (15-25 yaş arası): 15-25 yaşları arasında süren bu dönemin gelişme görevi "ben kimliğinin" kazanılmasıdır. Ben kimliğinin durumunda kişinin kariyerinde başarılı olması pek mümkün olmamaktadır. Aileye olan bağımlılığın azaldığı bu dönemde kariyer seçimine ağırlık verilmektedir.

Genç Yetişkinlik Dönemi (25-35 yaş arası): Bu dönemde kişi, diğer insanlarla (bir kadın, ya da bir iş grubu) ilişki ve dostluk geliştirmeye yönelir. Örgütlerle ilgili deneyim kazanmaya başlar. Kişinin bu dönemi başarıyla tamamlaması, erişkinlik dönemindeki "ben kimliğini"ne ölçüde gerçekleştirdiğine bağlıdır.

Yetişkinlik Dönemi (35-65 yaş arası): Bireyin kendinden sonra gelen kuşağa yol göstericilik yaptığı dönemdir. Edinmiş olduğu bilgi, beceri ve deneyimlerini çocuklara, öğrencilere ve sorumlu olduğu genç meslektaşlarına aktarmaktadır. Bu dönem, kariyer aşamalarındaki sürdürme ile aynı zamanlara rastlamaktadır.

Yaşlılık Dönemi (65 yaş ve üstü): Bu dönemde birey "ben bütünleşmesi" (ego integrity) görevini (yaşamın anlamlı ve tatmin edici olduğu duygusu) başarmaya yönelir. Örgütün yararına olacak biçimde üretken ve yaratıcı olma döneminin sonudur. Kariyer aşamalarından çekilmeye denk zamanlıdır.

Çalışanların verimliliğinin sürdürülmesi için her aşamada kariyer geliştirme ve eğitim programlarına gerek vardır. Bu programlarla kişilerin duygusal ve görevsel gereksinimlerinin giderilmesi desteklenir.

1.10. Bireysel Kariyer Planlamasında Temel Aşamalar

Geleceğe yönelik kariyer beklentisi olan her birey; kendi kariyerinden ve bu kariyeri geliştirmekten sorumludur. Bu sorumluluğu yerine getirebilmek için ise birey öncelikle;

kendisi ile ilgili gelişmesi gerekli olan yönlerini ve güçlü taraflarını, ilgi alanlarını, amaçlarını ve beklentilerini çok iyi bilmelidir. Amirler ve yöneticilerde çalışanlara; örgütteki yönetim basamaklarında başarılı olabilmeleri için gerekli olan beceri ve yeteneklerin belirlenmesinde yardımcı olmalıdır.

Bireysel kariyer planlaması yapacak olan bir kişi öncelikle amaçlarını belirlemeli sonradan bu amaçlara ulaşmasını sağlayacak planlar oluşturmalıdır. Örgütlerde bireysel kariyer planlamasına destek veren çeşitli programları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- * İnsan kaynakları departmanının sağladığı danışmanlık,
- * İlk amirler tarafından yapılan danışmanlık,
- * Hayat ve kariyer workshopları,
- * Yıllık kariyer planlama konferansları,
- * Emekliliğe hazırlık programları,
- * Örgüt dışı kaynaklara başvurma.

1.10.1. Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamaları

Bireysel kariyer planlama, kişinin; kendini değerlendirmesi, fırsatların-tehditlerin ve sınırların ortaya çıkarılması, bulgular çevresinde gerçekçi amaçların kurulması, bu amaçları gerçekleştirecek stratejilerin seçilmesi ve son olarak stratejilerin ve planların uygulanması aşamalarından oluşmaktadır.

1.10.1.1. Kendini Değerlendirme

Günümüzde giderek artan bir şekilde uygulamaya konan kariyer planlamanın sorumluluğu hem kişiye hem organizasyona aittir. Birey bu doğrultuda kendini değerlendirmeli, analiz etmeli, karar vermeli ve sonuç olarak harekete geçmelidir. Fakat kişinin kendini objektif olarak değerlendirmesinin oldukça zor olduğu açıktır. Bu sebeple, bireyin kendini değerlendirmesinin yanında; okuldaki notları, geçmiş

performans kayıtları ve uygulanan testlerin sonuçları gibi dış değerlendirmelerin sonuçları da kullanılmalıdır. Bu değerlendirmelerde yetmezse kişi aşağıdaki sorulara cevap vererek kendi ile ilgili bilgileri en doğru şekilde ortaya koymaya çalışmalıdır.

Benim kuvvetli yönlerim nelerdir?

Benim zayıf yönlerim nelerdir?

Bireysel çalışmayı mı, grup çalışmasını mı seviyorum?

Yaratıcılığımın sınırları neler?

Diğer çalışanlarla iletişimin nasıl?

Kariyer hedefleri kişinin kendini gerçek bir biçimde değerlendirmesine göre formüle edilmeli, ancak alınan kararlar da örgütsel gerçekler gözardı edilmemelidir [Özakman,1995:49-50].

1.10.1.2. Fırsatların Analizi

Her bireyin kariyer fırsatları, o bireyin bilgi, beceri, ilgi alanları ve değerleri ile doğrudan ilişkilidir. Kişi kendi değerlendirmesini yaptıktan sonra, ülkenin ve iş piyasasının fırsatlarını; çalışılan veya çalışılması düşünülen şirketin gelecek 5-10 yıl içindeki büyüme ve gelişme olanaklarını hesaba katarak, değerlendirmelidir.

1.10.1.3. Uzun Vadeli Amaçların Belirlenmesi

Fırsatların analizini izleyen aşama, çok genel kapsamlı olmamak kaydıyla çalışanın amaçlarını belirlemesidir. İş unvanları ve seviyeleri, hedeflenen ücretler, şirketin büyüklüğü, denetlenecek insan sayısı, hayat biçimleri, eğitim seviyesi, meslek seçimi, çıktı miktarı, topluma veya kendi mesleğine katkı gibi değişkenler, bireyi uzun vadeli amaçlarını oluşturmalıdır.

1.10.1.4. Amaçları Gerçekleştirecek Stratejilerin Seçilmesi

Bireyler belirledikleri amaçları gerçekleştirmelerine yardım edecek stratejileri ve eylem planlarını oluşturmalıdır. Kariyer yollarının belirlenmesiyle stratejiler uygulanabilir hale gelecektir. Amaçladığı pozisyon için hangi kariyer yollarını seçmesini gerektiğini bilen bir kişi, kendi işini kurması için hayatının hangi döneminde gerekli kaynak ve tecrübeyi sağlayabileceğini bilen bir kişi; hayatındaki amaçları belirlemiş; kariyer stratejilerini oluşturup uygulamaya hazır hale gelmiş demektir.

1.10.1.5. Stratejileri Uygulayacak Basamakların Belirlenmesi

Kariyer amaçlarını ve stratejilerini belirleyen kişiler bunlara ulaşmak için yaptıkları planları örgütün yardımları ile etkin bir şekilde uygulayabilirler. Üst yönetim, kariyerlerini geliştirmeleri için çalışanlarına özel projeler, rotasyon, gece eğitimleri vb. gibi çeşitli fırsatlar tanımalıdır.

1.10.1.6. Zaman ve Kaynak Analizi

Kişi bu aşamaya kadar ki tüm adımları gerçekleştirip, planlarını uygulamaya koymadan önce mevcut kaynakların analizini yapmalıdır. Bireysel kariyer planlarının yazılı olmasının uygulamada başarı şansını arttırdığı unutulmamalıdır. Beklenmedik fırsatlar düşünülerek alternatif planların hazır bulundurulması da, kariyer planlarına esneklik katarak başarı şansını arttırmaktadır [Ersöz, 2001].

1.11. Kariyer Planlamanın Yararları

- a) İnsan kaynakları yönetim stratejisini ve iç kaynaklardan insan gücü temini konusunu düzenler.
- b) İç kaynaklara terfi etme olanağı sağlar.

- c) Farklı geçmiş ve eğitimleri olan kişilere kariyer planlama desteği vererek, işletme ile özdeşleşmelerini ve bütünleşmelerini sağlar.
- d) İşletmeye bağlılığı arttırarak, işgücü devrini düşürür.
- e) Kişisel gelişimi arttırır.
- f) Kişilere spesifik konularda da kariyer hedefleri belirleyerek, potansiyel yeteneklerini harekete geçirme olanağı tanır.
- g) İşgörenin; saygınlık, tanınma vb. gibi ihtiyaçlarının tatminini kolaylaştırır.
- h) Çalışanların özelliklerinden yöneticilerin daha iyi haberdar olmalarını sağlar.

1.12. Kariyer Engelleri

Günümüzde birçok insan ekonomik nedenlerle işini kaybetmektedir. Bu durum kişilerde düşük motivasyon ve güvensizliğe neden olarak örgütün verimliliğini etkilemektedir. Daha iyi bir yaşam ve iş yaşamı kalitesinin birey ve örgüte fayda sağladığı bilinmektedir. Çalışanlar özel yeteneklerini kullanıp becerilerini geliştirdikçe motivasyonları yükselmekte ve örgütler de motive olmuş insan kazanmaktadırlar. Güçlendirme, yetkilendirme (empoverment), günümüzdeki motivasyon tekniklerinin en önemlilerinden biri olarak bilinmektedir. Çalışanlara daha çok sorumluluk ve yetki vermek anlamına gelen "empoverment" çalışanların moral ve motivasyonun yükseltilmesinde çok önemli bir yöntem olarak bilinmektedir. Gereksinimleri karşılanamayan kişilerde moral bozukluğu, stres, kızgınlık ve hayal kırıklığı meydana geldiği, gereksinimleri karşılanan kişilerin ise daha verimli ve ruhsal açıdan daha sağlıklı oldukları görülmektedir.

Kariyerin birey üzerinde odaklaşması, kariyerde karşılaşılan bazı sorunların doğrudan bireyi etkilemesine yol açmaktadır. Kariyer gereksinimi olan birinin bu gereksinimi karşılayamaması sonucunda strese girmesi ve gerginliğinin artması kaçınılmazdır.

Çeşitli kariyer aşamalarında karşılaşılan bazı sorunlar kariyeri engelleyebilmektedir. Aşağıda bu sorunların bir kısmına kısaca değinilmektedir.

İşten çıkartılmak, çalışan kişinin kendi istemi dışında işini bırakmak zorunda kalmasıdır. İşten çıkartılmalar farklı nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Performans düşüklüğü gibi kişisel nedenler olabileceği gibi üretimin durması, iş yerinin kapanması, örgütün küçülmesi gibi nedenlere de dayanmaktadır. Günümüzde birçok örgüt global ekonominin neden olduğu sorunlarla başa çıkmak, örgüt verimliliğini arttırmak için işgücünün işten çıkartılmasında etkili olan küçülmeyi (downsizing) tercih etmektedir [Erdoğan, 1999:23]. Küçülme örgütte moral düşüklüğü, anahtar işgücünün yitirilmesi ve maliyetlerde artışa neden olmaktadır. İşten çıkarılmak kimi bireyler için kariyer ilerlemesinde durma olarak algılanırken, kendi yeteneklerinin farkında olan başarılı kimi bireylerce yeni bir kariyer ilerlemesi için fırsat olarak değerlendirilebilmektedir. Bu kişiler kariyer gelişimi ve ilerlemesinde duraklamaya girmeden bir diğer aşamaya geçebilmektedirler. İşten çıkartılma nedeniyle işsiz kalan kişilerin yeni iş bulmasına yardım etmek amacıyla danışmanlık firmaları (outplacement firms) bulunmaktadır [Ersöz, 2001]. Türkiye'de yaşanan 2001 ekonomik kriz sonucu Özellikle bankacılık sektöründe işten çıkarılma yoğun olarak yaşanmıştır. Başta T. Garanti Bankası A.Ş. İşten çıkartmak zorunda kaldığı çalışanlarına böyle bir hizmeti sunmaya başlamıştır.

Stres ve Tükenmişlik (Burn out): Çeşitli birikimler sonucu bireyde ortaya çıkan psikolojik ruh hali olarak tanımlanan stres olgusunu hemen herkes yaşamının birçok döneminde yaşamıştır ya da yaşamaktadır. Başka bir ifade ile bireyin kendisi ve çevresi arasındaki etkileşim olan strese iş yaşamının çoğu aşamasında girilebilmektedir. Stresör olarak adlandırılan stres kaynakları çalışma yaşamındaki her şey birey için bir stresör olabilmektedir.

Kişilerin strese karşı verdiği tepkiler kişilik yapılarına göre farklı olabilmektedir. Strese neden olan etmenler ekonomik bunalım ve durgunluk, siyasal istikrarsızlık, teknolojik değişim, çevre kirliliği gibi dışsal olaylardan, ölüm, hastalık, boşanma, işsizlik, maddi sıkıntı ve ailevi sorunlar gibi kişisel nedenlerden ve iş hayatındaki

ortamdan kaynaklanabilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranışı ilgilendiren iş stresi, çalışanların ruhsal ve bedensel sağlığı üzerinde yarattığı olumsuz etkiler, personel devri ve işe devamsızlık oranını arttırması, iş kazalarına neden olması ve örgütsel etkinliği azaltması nedeniyle önemli ve kontrol altına alınması gereken bir sorun haline gelmektedir. Stresin bireyin kariyer gelişimini ve kariyer planlamasını da olumsuz etkilediği bilinmektedir. Kariyer problemleri de strese sebep olabilmektedir. Bir örgütte çalışan kişinin kariyer gelişimi ile ilgili stres kaynakları, iş güvenliği, terfi, transfer, kariyer beklentisi ve kariyer gelişimi ile ilgili fırsatlar olarak ortaya çıkmaktadır [Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 147]. Çalışanların terfilerinde alınan yanlış kararlar, keyfi ve adil olmayan performans değerlendirmeler, ücret eşitsizliği strese neden olmaktadır. Diğer yandan başka bir stres kaynağı çalışanların belli bir yaştan sonra yetenek ve bilgilerinin azalması sonucunda işe yaramıyor duygusuna kapılmaları, İşten çıkarılma korkusu yaşamaları strese yol açmaktadır.

Bireyin enerji kaynaklarının stres yapıcı örgütsel koşullar karşısında tükenmesini anlatan tükenmişlik olgusu, çalışma yaşamının değişik aşamalarında ortaya çıkabilmektedir [Aytaç 1997: 240]'a göre bu olumsuz duygusal tepki üç boyutludur.

1. Duygusal tükenme (emotional exhaustion): Bireyin enerji eksikliği ve duygusal yorgunluğu sonucu ortaya çıkar. Kişi gergindir, işe gitmek istemez.
2. Duyarsızlaşma (withdrawing from people): Bireyin etkileşimde bulunduğu kişilere umursamaz, alaycı tavır takınmasıyla başlar, başkalarından kötülük geleceğini sanır ve kişilerden uzaklaşır.
3. Kişisel başarıda düşme (lowpersonal accomplishment): Bireylerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması biçiminde belirir. Başarı ve yeterlilik duygularında azalma görülür. İşinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini düşünerek suçluluk duygusuna kapılırlar.

Fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik olarak tanımlanan tükenmişlik, çalışanların yaptığı işten beklediği doyumunu sağlayamaması sonucu meydana gelmektedir.

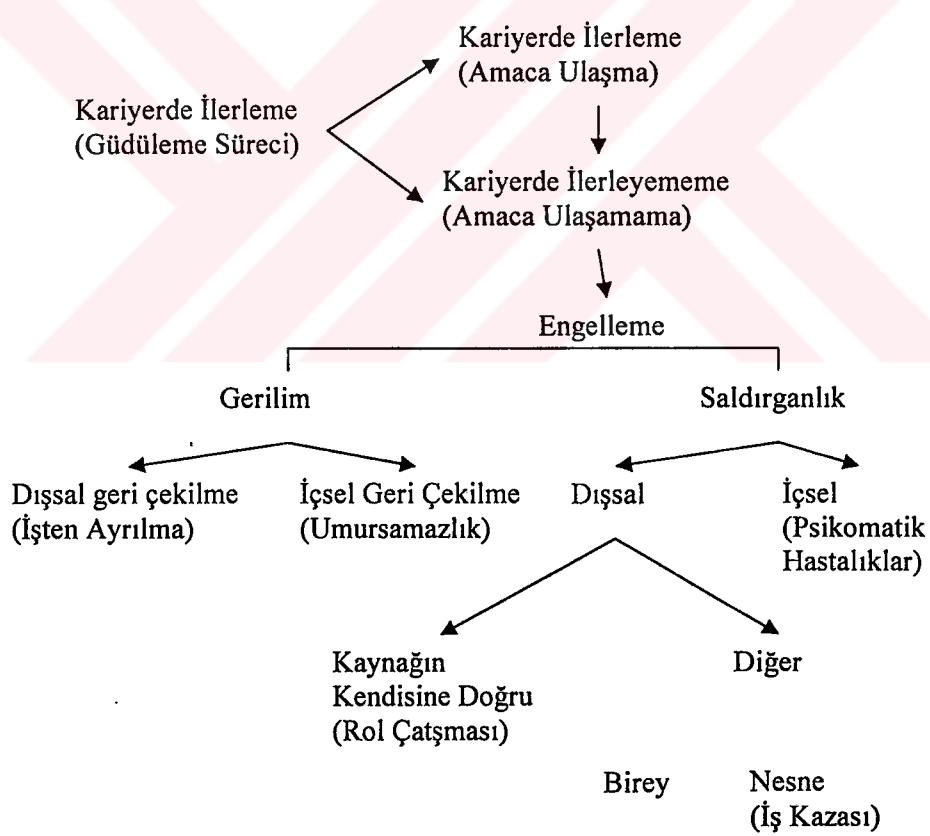
Örgütlerde bireylerin tükenmişlik duygusu içine girmesini önlemek için yöneticilerin yapabileceği değişimlerden bazıları şunlardır:

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

Engellenme (Frustration): Herhangi bir örgütte işe başlayan bir birey işi ve çevresi ile uyuşamaz, beklentilerine karşılık bulamaz, ilerleyemezse olduğu yerde kalır ve engellenme duygusuna kapılabilir. Engellenme kavramı davranış bilimleri ile ilgili kaynaklarda, insanların ihtiyaçlarının tatmininde birtakım engellerle karşılaşması şeklinde tanımlanmaktadır [Aytaç, 1997:242]. Engellenme bireyin performansının dolayısıyla veriminin düşmesine yol açacaktır. Örgütte meydana gelen bazı değişimler kişinin örgütten beklentilerinin gerçekleşmemesine yol açarak bireyin hedefine ulaşması engellenmiş olacaktır. Bu durumda birey iki seçenekle karşı karşıya kalacaktır. Ya her şeye rağmen örgütte kalarak yaşamını sürdürecektir ya da işten ayrılacaktır. Kişi bütün olumsuzluklara ve hoşnutsuzluğuna karşın, piyasa koşulları daha iyi bir iş bulmasına elverişli olmadığı için aynı örgütte kalabilmektedir. Bunun önde gelen nedeni öncelikle temel ihtiyaçlarını karşılamak, örneğin İyi bir ücret elde etme olabilmektedir. Bu durumlarda, yani tüm hoşnutsuzluğuna karşın birey örgütten ayrılmıyorsa ya iş düzenine uyarak gereken performansı gösterecektir ya da iş düzenine uymayarak çatışma ortamı yaratacak, iş düzenini bozucu davranışlar

sergileyecektir [Ergin, 2001]. Kariyer ihtiyacı ve beklentisi içinde olan bireyin amacına ulaşamaması yani engellenme sonucu bireyde oluşan olumsuz gelişmeler Şekil 11'de görülmektedir. Bireyin beklentileri ile örgütün beklentilerinin uyumlaşmaması sonucu bireyin işten ayrılması, İstenen bir durum değildir. Yeni birinin işe alınması hem maliyet hem de zaman kaybına neden olmaktadır. Üretimin azaltılması, küçülme, birey örgüt ilişkilerinin bozulması, haklı bir nedene dayalı uygulamalar dışında işten ayrılma istenmeyen bir durumdur. Engellenmenin neden olduğu durumun hem örgüte hem de bireye zarar verdiği şekil 11'de açıkça görülmektedir. Bu olumsuzluğun meydana gelmemesi için bireylerin kariyerlerinde ilerleyebilmeleri, kariyer planlarını oluşturmaları için yönetim tüm olanaklarını kullanmalı, kariyer yollarını ve seçeneklerini bireylere sunmalıdır.

Şekil 10. Engellenme Sonucu Bireyde Oluşan Olumsuz Gelişmeler



Kaynak: Aytaç, 1997:243

1.13. İlgili Araştırmalar

Türkiye'de çalışma yaşamında İnsana yönelik uygulamalar, kurum ve kuruluşların personel yönetimi işlevlerine dönüktür. Bu nedenle personel birimlerinin ayrı bir önemi olduğu görülmektedir. İşgücü planlaması, iş analizi ve performans değerlendirme, son yıllarda hızla uygulanmaya başlanmıştır. En yoğun biçimde üzerinde durulan ve giderek geliştirilen personel işlevi ise her düzeyde ve her konuda eğitimidir. Kurumlar Batı ülkelerinde uygulanan bireyin işe alınması, seçimi, eğitimi, geliştirilmesi, ücretlendirilmesi, yükseltilmesi, performansının değerlendirilmesi, sosyal güvenliğinin sağlanması, kariyerinin planlanması ve işçi-işveren arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi işlevlerini kapsayan yönetim modellerini; İnsan kaynakları yönetim uygulamaları şeklinde uygulamaya başlamışlardır. Çalışma yaşamında insanla ilgili insan kaynakları yönetim uygulamalarının yürütülmesinde kurumlar, bu konuda ya uzmanlaşmış kişileri sürekli istihdam ederek uygulamaları onlara yaptırmaktalar ya da kurum dışından danışman ya da danışmanlık şirketleri aracılığıyla uygulamayı onlara bırakabilmektedirler [Tülüce, 2001]. Son yıllarda sıkça rastlanılan "outsourcing" kavramı bu İkinci durumu ifade etmektedir.

Günümüzde küresel rekabetle başa çıkabilme, gelişmiş ülkelerin seviyesine gelebilmek için bir zorunluluk haline gelen insan kaynakları yönetimine Türkiye'deki işletmelerinin yanısıra tüm kurum ve kuruluşların geçiş sağlayabilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu geçişin ne ölçüde sağlanıp sağlanmadığını anlayabilmek için araştırmalara gerek vardır.

Hizmet içi eğitim ve kariyer konularında gerek Türkiye'de gerekse yurt dışında çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırma ve çalışmalarda varılan ortak sonuç kariyer gelişiminde eğitimin vazgeçilmez ve en önemli bir faktör olduğunun vurgulanmasıdır. Orta ve lise eğitimi ile üniversite eğitiminin kariyerin oluşmasında ve seçiminde önemi konusunda araştırmalar ve çalışmalara rastlanmıştır ancak bu çalışmanın konusu ve amacı ile birebir örtüşen bir araştırmaya pek rastlanmamıştır. Hizmet içi eğitimin etkinliği, amaçları, ilkeleri, yöntemleri, aşamaları, değerlendirilmesi, eğitim ihtiyacı analizi, hizmet içi eğitime katılmanın iş doyumuna

etkisi vb konularında yapılan araştırmalar ve kuramsal çalışmaların sonuçlan eğitim ve kariyer planlama, kariyer geliştirmenin çıkış noktalarının aynı olduğunu, birbirini tamamlayan ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları içinde paralel yrtlmesi gerekli işlevler olduğunu göstermektedir.

Bursa'daki otomotiv yan sanayi işletmelerinde yapılan bazı araştırmalarda kariyer planlaması ve kariyer geliştirme ile ilgili örgüt bazında herhangi bir çalışmanın olmadığı, hatta eğitim ihtiyacının belirlenmesi açısından önemli olan kariyer basamaklarının da oluşturulmadığı saptanmıştır, İstanbul'da uluslararası bir denetim firmasının Türkiye şubesi çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada [Telci, 1992], kariyer planlama ile performans arasında bir ilişki aranmış ve beklenen ilişkinin olmadığı görülmüştür. Yine İstanbul'da hizmet sektörlerinden biri olan bankacılık sektöründe kariyer planlaması ile ilgili yapılan bir diğer araştırmada [Eroğlu, 1995] son yıllarda özellikle bu sektörde performans değerlendirme ve kariyer planlamasına önem verilmeye başlandığı açıklanmıştır.

İstanbul'da özel sektör imalat sanayiinde yapılan bir araştırmada [Aydemir, 1995] İşletmelerde insan kaynakları koordinatörlüğünün (%16) mevcut olduğu, bu işletmelerde kariyer yönetim sisteminin çoğunlukla (%73) uygulanmadığı görülmüştür. Çalışanların kariyerini geliştirme konusunda tekstil, kimya ve metal eşya sektöründe, işletmelerde st düzey yönetimce bazı girişimler yapıldığının görülmesi, bu konunun bilinçsizce ele alındığı, başka bir anlatımla kariyer planlama, geliştirme ve kariyer yönetimi konularında işletmelerin yeterli düzeyde bilgi sahibi olmadıkları dikkat çekmiştir.

Kariyer anlayışı, bireylerin motive edilmesinde Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyacının tatmininde önemli rol oynadığı ele alınarak incelenecek olursa, kariyer planlama ve kariyer geliştirme konusunda organizasyonların pek etkin olmadıkları, dolayısıyla bireylerin bu ihtiyacın tatmininin pek farkında olmadıkları anlaşılmaktadır [Eroğlu, 1995; Kaynak, 1995].

Türkiye'de yapılan bazı araştırmalarda en yaygın kabul görmüş olan motivasyon kuramlarından Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi" gelişmekte olan ülkelerin koşulları açısından incelenmiştir. Bilindiği üzere Maslow araştırmalarında çağdaş bireyi, hiyerarşideki ilk üç basamaktaki ihtiyaçlarını tatmin etmiş olarak görmektedir. Ancak Türkiye'de yapılan araştırmalar sonucunda, gelişmiş ülkelerdeki bireyler açısından doğru sayılabilecek bu durumun gelişmekte olan ülkelerdeki bireyler açısından yanlış bir değerlendirme olduğu anlaşılmıştır [Kaynak, 1995:163].

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi incelendiğinde gelişmiş ülkelerdeki bireysel ihtiyaçların dizilişi ile gelişmekte olan ülkelerdeki bireysel ihtiyaçların dizilişi arasında farklılık vardır. Maslow'un gelişmiş ülke bireyleri açısından giderilmiş varsaydığı ilk basamak ihtiyaçlarının, araştırma bulgularına göre ülkemizde giderilmemiş olduğu görülmüştür. Yapılan araştırma sonuçlarına göre çalışanlar, iş güvencesi, sosyal sigorta ve ücreti ilk sıralarda tercih ederek daha çok fizyolojik ve özellikle güvenlik ihtiyaçlarının motivasyonlarında önemli rol oynadığını belirtmektedirler [Kaynak, 1995: 164]. Bu sonuç Türkiye'de henüz güvenlik ihtiyacını karşılayamamış bireylerin başarılı olma ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını tatmin etmek için örgütlerde bilinçli bir kariyer planlaması uyguladıkları ve uygulayacaklarından söz etmenin mümkün olmadığını göstermektedir. Maslow'un kuramına göre "bir üst basamağa çıkmak için alt basamaktaki İhtiyaçların karşılanmış olması" gerektiğinden, bireysel kariyer geliştirme ve planlamanın örgütlerde sadece yönetim kademelerine uygun düştüğu görülmektedir. Yeterli ücret alan, iş güvenliği ve sosyal güvenliği sağlanan, statüsü gereği saygı gören, takdir edilen yöneticilerin kariyer hedefleri olduğu düşünülebilir.

Yükselme ve kariyer, bir anlamda gösterilen bir başarının gereği yada ödülüdür. Bir anlamda manevi ödülüdür. Başarının karşılığında bir takdir yada bunun somut bir görüntüsü olarak yönetim kademelerinde bir yükselme beklentisi vardır. Bu durum örgüte, işgücü devrini düşürme, performansı artırma, kilit noktalar için personel ihtiyacını karşılama gibi bir çok yararlı sonuçlar getirecektir. Yapılan araştırmalar, Türkiye'deki örgütlerde kariyer beklentisinin bir motivasyon kaynağı olarak kullanılmama nedeninin insan kaynakları yönetim uygulamalarından biri olan kariyer

planlaması ve kariyer geliştirmenin yeterince anlaşılmaması ve örgütlerin konuya yeterince eğilmediğini göstermektedir.Türkiye'de "kariyer planlaması" ile ilgili yapılan araştırmalar uygulamaların henüz beklenen düzeyde olmadığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle yapılan araştırmalar da yüksek lisans ve doktora tezlerinden oluşmaktadır.

Arıcı (1997)'nın, bu çalışmanın konusuyla benzerlik gösteren ve "Kariyer Planlamasında Eğitimin Önemi ve Beş Hava Yolu İşletmesinde Uygulama" konulu araştırmada, öze! ve kamu havayolu şirketlerinde süregelen yoğun eğitim faaliyetlerine rağmen kariyer planlamasının olmadığı, kariyer planlamasını oluşturan faktörlerin devreye sokulmaması eğitim etkinliklerinin uygulamada başarılı olmama nedeni olarak gösterilmiştir. Araştırmada yöneticilerin (%87,10) kariyer planlamasının şirketlerinde mevcut olmamasına rağmen gerekli buldukları, kariyer planlamasının uygulanması halinde uygulamanın kapsamında yer alacak kavramın performans değerlemesi olduğuna inandıkları anlaşılmıştır. Çünkü eğitimin zaten verilmekte olduğu bir yapı içerisinde performans değerlemesi olmadan verilen eğitimin bir randıman alınamadığı, kariyer planlaması, eğitim ve performans değerlemesinin kuvvetli bir etkileşim içinde olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmanın diğer önemli bir sonucu ise eğitimin havayolu şirketlerinde öncelikli olarak, İşlerin daha iyi yürütölmesi amacıyla verildiğidir.

Türkiye'de insan kaynakları yönetimi uygulamalarından biri olan kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamaları son dönemlerde birçok organizasyonlarda uygulanmaya başlanmıştır. Özellikle yabancı sermayeli işletmelerde gerçekteştirilmeye başlanmıştır. Doğuş Grubu şirketleri, T.Garanti Bankası, T. İş Bankası kariyer planlamayı uygulayan örgütler arasında sayılabilir. Son zamanlarda kariyer planlama konusunda danışmanlık hizmeti sunan sitelerin ve insan kaynakları danışmanlık şirketlerinin sayısının hızla artması bu alanda bir talep artışının olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bilkent gibi bazı üniversitelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Planlama bölümlerinin bulunmasını olumlu bir gelişmenin göstergesi olarak algılamak yanlış olmayacaktır.

Kariyer planlama konusunda Türkiye'de yapılan çalışmalar incelendiğinde bu sayının yeterli olmadığı görülmüştür.



2. TOYOTA'NIN ÖZELLİKLERİ VE TOYOTA WAY YAKLAŞIMI TOYOTA'NIN ÖRGÜT YAPISI, KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE HİZMET İÇİ EĞİTİM

2.1. Uygulama Yerinin Özellikleri, Uygulamanın Yöntemi, Araştırma Modeli, Sınırlılığı ve Hipotezleri

Türkiye'deki Toyota otomobillerinin tek üretim fabrikası olan Toyota Motor Corporation'ın Avrupa'daki en önemli yatırımlarından biridir. İlk üretimine 1994 yılında başlamıştır. Fabrika, 2004 Ocak ayında 590.687 araç üretimi ile bir önceki yılın aynı dönemine oranla %10'luk artış sağlayarak ihracat şampiyonu oldu [Toyota Türkiye Dergisi, Şubat 2004:3]. 2000 yılında 670 olan çalışan sayısı, 2003 yılında 2523 kişi olmuş ve 2004 yılında 3000 kişiye yaklaşmıştır [Toyota Türkiye Dergisi, Ekim 2003: 6].

Yöntem: Araştırmada literatür taraması, görüşme ve anket uygulaması yapılmıştır. Anket bilgileri SPSS paket programı kullanılarak analiz yapılmış ve araştırma sorularına cevap aranmıştır. Fabrika'da mevcut ya da olması gereken kariyer planlama uygulamalarına ilişkin çalışanların önerilerine yönelik maddeler ayrı ayrı analize tabi tutulmuş, bu sorularla ilgili cevapların her madde için yüzde dağılımları incelenmiştir.

Araştırma Modeli, Sınırlılığı ve Hipotezleri: Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma kapsamında literatür taraması yapılmış, yüz yüze görüşmeler ve anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anketin yalnızca fabrika'da Şef pozisyonunda çalışanları içermesi çalışmanın sınırlılığıdır.

Hipotezler:

1. Hipotez: İş yerindeki kariyer planlama politika ve uygulamaları ile ilgili düşünceler
2. Hipotez: Kişinin kendi kariyer gelişimi ve aldığı hizmet içi eğitimler ile ilgili düşünceleri

3. Hipotez: Hizmet içi eğitimin kariyere olan etkileri ile ilgili düşünceler
4. Hipotez: Hizmet içi eğitime karşı tutumlar
5. Hipotez: Kariyer programları ile ilgili iş yerine duyulan güven

2.2. Toyota Way Yaklaşımı

Toyota Yaklaşımı'nın temel felsefesi "insana saygı"dır. Toyota yaklaşımı, Toyota çatısı altında bulunan herkes için bir ideal, bir standart ve rehber olarak değerlendirilir. Dil ve millet farklılığından öte, her toplumda ve ülkede uygulanabilirliği olan ilkeler bütünüdür.

Toyota Yaklaşımı, iki ana ilke ve bu ilkelerin alt maddeleri ile ifade edilir."Sürekli İyileştirme" ve "İnsana Saygı".

2.2.1. Sürekli İyileştirme

Sürekli İyileştirme üç temel esasa dayanmaktadır.

Mücadele: Hedefleri gerçekleştirmek için sorunlara karşı cesaret ve yaratıcılıkla karşı koyup uzun vadeli bir bakış açısı oluşturmaktadır.

- Ürün ve hizmetlerin üretimi ve teslimi ile değer yaratmak
- Mücadele ruhunu oluşturmak
- Uzun vadeli bir perspektiften bakmak
- Karar vermede özenli değerlendirme yapmak

Kaizen: İşleri, sürekli olarak yenilik ve gelişim arayışı ile iyileştirmektir. Bunun için gereken;

- Kaizen mantığı ve yaratıcı düşünce

- Yalın sistemler ve yapılar kurmak
- Kurumsal öğrenmenin teşviki

Yerinde İnceleme (Genchi Genbutsu): Doğru kararlar vermek için problemin kaynağına yönelip gerçekleri bulmak ve hedeflere en yüksek hızla ulaşmak için uzlaşmacı kararlar alarak hedefi gerçekleştirmektir. Bunun için gereken;

Üretim alanını önyargısız ve koşullandırılmamış bir bakışla izlemektir.

2.2.2. İnsana Saygı

Bireysel başarı ve iyi takım çalışması ile ortaya çıkan işlerin başarısında odak noktası, “insan”dır. İki temel esasa dayanır.

Saygı:

Faydayı paylaşan herkese saygı duyma anlayışına dayanmaktadır.

Karşılıklı güven ve sorumluluk almak.

Takım üyelerine güvenmek, kişisel gelişim için fırsatlar sağlamak, yeteneklerinin gerçekleşmesini desteklemek ve tüm kişisel katkıların karşılığını adil bir biçimde vermek gereklidir.

Takım üyeleri de, yeteneklerini ortaya koymalı ve firmanın gelişimi için sorumluluk alarak hedeflere ve büyümeye katkıda bulunmalıdır.

Takım Çalışması:

Bireysel ve profesyonel gelişmeyi teşvik ederek, gelişmenin yarattığı fırsatları paylaşarak, gerek bireysel gerekse takım performansını en üst seviyeye çıkarmak. Bunun için gereken;

Eğitime ve Gelişmeye önem vermek [Toyota Yaklaşımı Kitapçığı:1-12]

2.3. Toyota'nın Örgüt Yapısı

Fabrika'nın organizasyon yapısı incelendiğinde bölümlendirme temellerine göre oluşturulduğu söylenebilir.

Bölümlendirme, organizasyonun görevinin küçük parçalara ayrılması olarak tanımlanabilir. Daha sonra bu bölünmüş parçalar gruplar ve departmanlar halinde bir araya getirilir, işleri gruplamanın mantığı, bunlar arasında bir koordinasyon sağlanması gerekliliğidir [Başaran,1989]. İş gruplarını ve departmanları oluştururken göz önünde bulundurulması gereken belirleyici esaslar vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir.

İşlevsel Bölümlendirme: işler organizasyonun işlevleri doğrultusunda gruplanabilir. Bu gruplama esası sıklıkla görece küçük organizasyonlarda kullanılmakla birlikte büyük organizasyonların bölümlerinde de uygulanır. Bunun en büyük avantajı işlerde etkinliği sağlamasıdır. Gibson ve diğerleri'ne göre uzmanlardan oluşan departmanları içeren organizasyon, etkililiği yüksek birimlere sahip olacaktır [Gibson ve diğ., 1988:437].

Bölgesel Bölümlendirme: Bu tür bölümlendirmenin kullanılmasının mantığı belirli bir bölgedeki tüm aktivitelerin bir yöneticiye bağlanmasıdır. Avantajı ise, belli coğrafi bölgelerden sorumlu yöneticilerin gelişiminin değerlendirilebilmesidir.

Ürün ve Hizmete Göre Bölümlendirme: Organizasyon büyüdükçe işlevsel birimlerin koordinasyonu güçleşmekte ve mal/hizmet birimlerinin oluşturulması avantajlı olmaktadır. Bunun bir dezavantajı her bir hizmet biriminin kendine ait bir muhasebe, finansman bölümüne ihtiyaç duyulmasıdır. Bu da belirli bir mal ve hizmet konusunda

uzmanlaşan birimlerin gereksindikleri temel hizmetlerde uzmanlaşamaması anlamına gelmektedir. Bu nedenle , bu bölümlendirme esasları işlevsel bölümlendirme ile birlikte kullanılmaktadır [Ülgen, 1993:71].

Karışık ve Değişken Bölümlendirme: Organizasyonun içinde bulunduğu koşullar değiştikçe organizasyon departmanlarında kullanılan esaslar da değişmektedir. Zaman içinde organizasyonun yapısında kullanılan esaslar değişebilir. Bunun yanı sıra aynı organizasyonun farklı basamaklarında farklı esaslar kullanılabilir. Biçimsel ve merkezi organizasyonlarda işlevsel departmanlar bulunurken, karmaşık yapıları olarak tanımlanabilecek organizasyonlarda bölgesel, müşteri, mal/hizmet esaslarına göre bölümlendirilmiş departmanlar olmaktadır. Toyota'nın örgüt şeması (Ek 3'de) gösterilmiştir.

2.4. Toyota'nın Personel Politikaları ve Uygulamaları

2.4.1. Personel Statüsü

Ofis

BAŞKAN&YÖNETİM KURULU

ÜYESİ

BAŞKAN YARDIMCISI

GENEL MÜDÜR

GENEL MÜDÜR VEKİLİ

MÜDÜR

MÜDÜR YARDIMCISI

ŞEF

UZMAN

MEMUR

Operasyon

ŞEF LİDER

GRUP LİDERİ

TAKIM LİDERİ

TAKIM ÜYESİ

DENEME PERİODU TAKIM

ÜYESİ

GEÇİCİ

PERSONEL

2.4.2. Ücret Rejimi

Ücretlendirme sistemi: Yılda iki kez ücret artışı uygulanmaktadır. Nisan ayında yetkinlik değerlendirme sonuçları ücrete yansıtılmaktadır. Eylül ayında da enflasyona yönelik olarak ücret ayarlaması yapılmaktadır. Tüm çalışanlara 1 maaş tutarında yılda 4 ikramiye verilmekte ve fazla mesai ödemeleri yasal çerçeveler sınırında yapılmaktadır.

2.4.3. Atama ve Yükselme

Kıdem ve performansa dayalı terfi ve atama sistemi uygulanmaktadır.

2.4.4. Performans Değerlendirme

Performans Değerlendirme sistemi : Yetkinlik ve performans hedefleri yılda bir kez değerlendiriliyor. Sonuçlar terfi, ücret artışı, eğitim vb konularda kullanılıyor.

2.4.5. Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitimin genel amacı, Fabrika'nın genel amaç ve politikasına; teknolojik ekonomik ve sosyal gelişmelere uygun, "etkili bir eğitim sistemi kurmak", değişen dünya ve ülke koşulları paralelinde Fabrika personelinin işlerini daha etkili şekilde yapmalarını sağlamak, Fabrika'nın alanındaki bilgi ve deneyimini gerektiğinde ulusal ve uluslararası düzeyde aktarmak olarak belirlenmiştir.

2.5. Toyota'da Hizmet İçi Eğitim

İşe ilk girişten itibaren her kademedeki çalışan için eğitimler başlamaktadır. İşe ilk girişte 2 gün oryantasyon eğitimi verilmektedir. Daha sonra idari kısım personeline 5 gün İş Güvenliği, Kaizen, ISO 9000 gibi eğitimler verilir, 5. günün sonunda da değerlendirme yapılmaktadır. İşe yeni giren mühendisler için ise 5 günlük oryantasyon eğitimi verilmekte ve tüm üretim birimleri gösterilmektedir. Daha sonra 1 hafta montaj hattında çalıştırılarak Toyota üretim sistemi, üretim bandını tanımaları sağlanmaktadır.

2.5.1. Hizmet İçi Eğitim Programları

Toyota'da hizmet içi eğitim programları genellikle kurum içinde verilmektedir. Eğitim bölümü bir yıllık eğitim programları hazırlamakta ve buna uygun eğitimler verilmektedir. Her yıl bütçe ayından bir süre önce her bölüme hangi eğitim ihtiyacı olduğu sorulmaktadır. Ortaya çıkan eğitim ihtiyaçları eğitim birimi tarafından değerlendirilip ihtiyaç doğrultusunda yıllık eğitim programları hazırlanmaktadır. Toyota 2004 yılını iş güvenliği yılı seçmiştir. Çalışanlara; Kaizen, Hat eğitimi, ISO 14001, ISO 9000, Üretim planlama, iş güvenliği ve işçi sağlığı, Toyotaway, takım çalışması gibi eğitimler verilmektedir. Bunların dışında kurum içinde karşılanamayan bazı eğitimlerde dışarıdan alınabilmektedir. Örneğin Kalite Kontrol bölümü denetleme eğitimi gibi.

Kariyere yönelik olarak yapılan atamalardan sonra 4 günlük İş güvenliği, İletişim vb. konuları içeren Kademe Yönetim Eğitimi verilmektedir.

3. BULGULAR VE YORUM

3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

“Sürekli eğitim” prensibini benimseyen Toyota’da sistemli bir eğitim programı uygulanmaktadır. Her düzeyde ve her birimde çalışan için eğitim programları hazırlanmaktadır. Yıllık eğitim programları hazırlanırken birimlerin eğitim ihtiyaçları tespit edilmekte ve öncelikli görülen ihtiyaçlara göre yıllık eğitim programları hazırlanmaktadır.

Farklı birimlerden 44 ŞEF’i kapsayan bu çalışmada; ŞEF’lerin verilen hizmet içi eğitimin kariyerlerine etkileriyle ilgili tutumları araştırılmıştır. Daha önce hizmet işletmesinde uygulanmış ve faktör analizi yapılmış olan anket ifadeleri beş hipotez başlığı altında toplanarak farklı noktalardan katılımcıların hizmet içi eğitimin iş yerinde kariyer planlamaya ne kadar yönelik yapıldığı konusundaki görüşleri değerlendirilmiştir. Araştırmada literatür taraması, görüşme ve anket uygulaması yapılmıştır. Yüz yüze görüşmeler Toyota’nın genel yapısıyla ilgili bilgi edinme amaçlı yapılmış, İnsan Kaynakları Planlama Bölümünden bir şef ve eğitim bölümünden bir grup lideri ile görüşülmüştür. Anket bilgileri SPSS paket programı kullanılarak analiz yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları hipotez başlıkları altında toplanarak her hipotezin ortalaması alınmış ve değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçme aracının geliştirilmesi için ilgili kaynaklar taranmış, yapılmış olan eğitim faaliyetlerinin çalışanların kariyerine nasıl yansıdığını anlamak amacıyla bilgi toplanmıştır. Daha önce kamuya ait bir hizmet işletmesinde uygulanmış anket soruları Toyota’ya uygulanmıştır.

Çalışmada, kariyer planlama ve hizmet içi eğitimle ilgili kuramsal bilgiler verilerek Toyota’daki sistem ve uygulamalardan bahsedilmiş olup “şeflerin” kariyer planlama ve hizmet içi eğitime ilişkin tutumları araştırılmıştır.

3.2. Genel Bulgular

Bu bölümde örnelemeye giren kurum çalışanlarını tanıttıcı demografik özellikler, kariyer planlama ve hizmet içi eğitim hipotezlerine yönelik bulgular frekans ve yüzdelik dağılımlarına göre ayrı ayrı tablolar halinde verilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 1. Öğrenim

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
Sosyal Bilimler	19	43,2	43,2	43,2
Mühendislik Bilimleri	25	56,8	56,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Tablo 2. Yaş

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
25-30	15	34,1	34,1	34,1
31-35	16	36,4	36,4	70,5
36-40	9	20,5	20,5	90,9
41-45	4	9,1	9,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Tablo 3. Cinsiyet

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
Erkek	29	65,9	65,9	65,9
Kadın	15	34,1	34,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Tablo 4. Yabancı Dil

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
Bir yabancı dil biliyorum	27	61,4	61,4	61,4
İki yada daha fazla dil biliyorum	17	38,6	38,6	100,0
Total	44	100,0	100,0	

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
1,00	14	31,8	31,8	31,8
2,00	4	9,1	9,1	40,9
3,00	6	13,6	13,6	54,5
4,00	5	11,4	11,4	65,9
5,00	3	6,8	6,8	72,7
6,00	2	4,5	4,5	77,3
7,00	4	9,1	9,1	86,4
8,00	1	2,3	2,3	88,6
9,00	1	2,3	2,3	90,9
10,00	4	9,1	9,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Tablo 6. İş Tecrübesi

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
ilk işim	13	29,5	29,5	29,5
daha önce bir yada daha fazla işte çalıştım	31	70,5	70,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Tablo 7: Performans Değerlendirme Yapıyormusunuz?

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
evet	18	40,9	40,9	40,9
hayır	26	59,1	59,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Tablo 8. Toyota Way

	Frekans	%	Geçerli%	Toplam %
Evet	44	100,00	100,00	100,00

Tablo 9. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği

	Frekans	%	Geçerli%	Toplam %
Evet	44	100,00	100,00	100,00

Tablo 10. Takım Çalışması

	Frekans	%	Geçerli%	Toplam %
Evet	44	100,00	100,00	100,00

Tablo 11. ISO 14001

	Frekans	%	Geçerli%	Toplam %
Evet	32	72,7	72,7	72,7
Hayır	12	27,3	27,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Tablo 12. Kaizen

	Frekans	%	Geçerli%	Toplam %
Evet	34	77,3	77,3	77,3
Hayır	10	22,7	22,7	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Tablo 13. Üretim Planlama

	Frekans	%	Geçerli%	Toplam %
Evet	24	54,5	54,5	54,5
Hayır	20	45,5	45,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Tablo 14. Hat Eğitimi

	Frekans	%	Geçerli%	Toplam %
Evet	25	56,8	56,8	56,8
Hayır	19	43,2	43,2	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Tablo 15. ISO 9000

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
evet	25	56,8	56,8	56,8
hayır	19	43,2	43,2	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Tablo16: Etkili İletişim Ve Sunuş Becerileri

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
Evet	19	43,2	43,2	43,2
hayır	25	56,8	56,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	

HİPOTEZ 1: İş yerindeki kariyer planlama politika ve uygulamaları ile ilgili düşünceler:

Bu hipotez ankete katılan grubun kariyer planlama politikaları ve uygulamaları ile ilgili düşüncelerini anlamaya yönelik ifadelerden oluşmaktadır.

Tablo 17. İş Yerinde Sistemli Bir Kariyer Planlama Bulunmaktadır

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
hiç katılmıyorum	12	27,3	27,3	27,3
katılmıyorum	16	36,4	36,4	63,6
katılıyorum	13	29,5	29,5	93,2
oldukça katılıyorum	3	6,8	6,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“İş yerinde sistemli bir kariyer planlama bulunmaktadır” ifadesine katılımcıların verdikleri cevaplar göz önüne alındığında katılmıyorum diyenlerin oranının (%63.7) katılıyorum diyenlere (%36.3) oranla daha yüksek olması sürekli eğitim prensibi olmasına rağmen eğitimin kariyer planlamaya aynı oranda yansımadağı gözükmemektedir.

Tablo 18. İş Yerindeki Kariyerimin Planlaması Konusunda Danışabileceğim

Kişi veya Birim Bulabiliyorum

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
hiç katılmıyorum	2	4,5	4,5	4,5
katılmıyorum	18	40,9	40,9	45,5
katılıyorum	17	38,6	38,6	84,1
oldukça katılıyorum	6	13,6	13,6	97,7
tamamen katılıyorum	1	2,3	2,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“İş yerindeki kariyerimin planlaması konusunda danışabileceğim kişi veya birim bulabiliyorum” ifadesine katılımcıların %46.4’ü katılmıyorum derken %53.6’sı katılıyorum demiştir. Oranların birbirine yakın olduğu düşünülürse katılımcıların kariyer planlaması konusunda iş yerinde net olarak danışabilecekleri birim yada kişi bulabiliyorlar diyemeyiz.

Tablo 19. İş Yerinde Kariyer Planlaması, İşle İlgili Beklentileri Karşılıyor

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
hiç katılmıyorum	9	20,5	20,5	20,5
katılmıyorum	9	20,5	20,5	40,9
katılıyorum	18	40,9	40,9	81,8
oldukça katılıyorum	8	18,2	18,2	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“İş yerinde kariyer planlaması, işle ilgili beklentileri karşılamaktadır” ifadesine katılımcıların verdikleri cevaplara göre katılımcıların %59.1 katıldığını söylemiş,

%40.9'u ise katılmadığını söylemiştir. Oranlardan anlaşılacağı gibi iş yerinde kariyer planlaması işle ilgili beklentileri karşılamaktadır.

Tablo 20. İşyerinde Eğitim Programlarına Katılım, Çalışanların İsteğine Göre Yapılmaktadır

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
Hiç katılmıyorum	4	9,1	9,1	9,1
katılmıyorum	7	15,9	15,9	25,0
katılıyorum	26	59,1	59,1	84,1
oldukça katılıyorum	3	6,8	6,8	90,9
tamamen katılıyorum	4	9,1	9,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“İş yerinde eğitim programlarına katılımın çalışanların isteğine göre yapılmaktadır” ifadesine araştırmaya katılanların %59.1'i katıldığını, %6,8'i oldukça katıldığını, %9.1'i tamamen katıldığını ifade etmiştir. Cevapların %75'inin katılıyorum yönünde olması eğitim programlarına katılımın kendi istekleri doğrultusunda olduğu sonucuna varmamızı sağlamaktadır.

Tablo 21. İş Yerimizde Çalışanların Kariyer Gelişimlerine Önem Verildiğini Düşünüyorum

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
hiç katılmıyorum	1	2,3	2,3	2,3
katılmıyorum	13	29,5	29,5	31,8
katılıyorum	19	43,2	43,2	75,0
oldukça katılıyorum	9	20,5	20,5	95,5
tamamen katılıyorum	2	4,5	4,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“İş yerimizde çalışanların kariyer gelişimlerine önem verildiğini düşünüyorum” ifadesine katılımcıların %68.2 katılıyorum derken, %31.8'i katılmıyorum cevabı vermiştir. Böylece iş yerinde çalışanların kariyer gelişimlerine önem verildiği söylenebilir.

Tablo 22. İş Yerinde Bir Pozisyon Açıldığında Hemen Çalışanların Haberi Olur

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
hiç katılmıyorum	3	6,8	6,8	6,8
katılmıyorum	8	18,2	18,2	25,0
katılıyorum	21	47,7	47,7	72,7
oldukça katılıyorum	12	27,3	27,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“İş yerinde bir pozisyon açıldığında hemen çalışanların haberi olur” ifadesine katılımcıların %75 katılıyorum derken, %25’i katılmıyorum cevabı vermiştir. Bu tablodan anlaşılacağı gibi kişiler kurum içindeki boş pozisyonlar konusunda bilgilendirilmektedir.

Tablo 23. İş Yeri Kariyerimle İlgili Beklentilerimi Karşulamaktadır

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katılmıyorum	16	36,4	36,4	36,4
katılıyorum	17	38,6	38,6	75,0
oldukça katılıyorum	9	20,5	20,5	95,5
tamamen katılıyorum	2	4,5	4,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“İş yeri kariyerimle ilgili beklentilerimi karşılamaktadır” ifadesinin cevabı olarak katılımcıların %63.6’sı katılıyorum, %36.4’ü katılmıyorum cevabı vermiştir. Bu da iş yerinde katılımcı grubun kariyer beklentilerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 24. İş Yerinde Yapılan Kariyer Planlaması Konusunda Bütün Çalışanlar Bilgilendirilmektedir

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
hiç katılmıyorum	11	25,0	25,0	25,0
katılmıyorum	12	27,3	27,3	52,3
katılıyorum	18	40,9	40,9	93,2
oldukça katılıyorum	3	6,8	6,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“İş yerinde yapılan kariyer planlaması konusunda bütün çalışanlar bilgilendirilmektedir” ifadesine katılımcıların % 52.5’ü katılmıyorum, %47.5’i katılıyorum cevabı vermiştir. İş yerinde çalışanlara kariyer planlaması konusunda yeterli bilgi verilmediği görülmektedir.

Tablo 25. İş Yerinde Kariyer Gelişimim İçin Gerekli Olan Tüm Eğitim Programları Verilmektedir

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
katılmıyorum	18	40,9	40,9	40,9
katılıyorum	22	50,0	50,0	90,9
oldukça katılıyorum	4	9,1	9,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“İş yerinde kariyer gelişimim için gerekli olan tüm eğitim programları verilmektedir” ifadesine ankete katılanların verdikleri cevapların yüzdeleri incelendiğinde katılmıyorum diyenlerin oranı %40.9 iken, katılıyorum diyenlerin oranı %59.1dir. Verilen eğitimlerin kendi fikirleri alınarak yapıldığına ve çalışma hayatında faydalandıklarına ilk iki tabloda yüksek oranda katılıyorum diyen katılımcılar, gerekli olan tüm eğitimleri aldıkları görüşüne aynı oranda katılmamaktadırlar.

Tablo 26. İş Yerinde Kişiler Kariyerleriyle İlgili Eğitime Gönderilirler

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
hiç katılmıyorum	4	9,1	9,1	9,1
katılmıyorum	11	25,0	25,0	34,1
katılıyorum	16	36,4	36,4	70,5
oldukça katılıyorum	12	27,3	27,3	97,7
tamamen katılıyorum	1	2,3	2,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“İş yerinde kişiler kariyerleriyle ilgili eğitime gönderilirler” ifadesine katılımcıların %34.1 katılmıyorum derken, %65.9’u katılıyorum cevabı vermiştir. Bu tabloda kişilerin kariyer gelişimleriyle ilgili eğitim aldıkları ifade edilmektedir.

HİPOTEZ 2: Kişinin kendi kariyer gelişimi ve aldığı hizmet içi eğitimler ile ilgili düşünceleri: Bu hipotez kişinin kariyer gelişimi ve aldığı hizmet içi eğitimlerle ilgili tutumlarını değerlendirmek amacıyla hazırlanmış ifadelerden oluşmaktadır.

Tablo 27. Çalıştığım Birim Kariyerimle İlgili Eğitim İçin Gerekli İzni Rahatlıkla Vermektedir

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
hiç katılmıyorum	5	11,4	11,4	11,4
katılmıyorum	13	29,5	29,5	40,9
katılıyorum	13	29,5	29,5	70,5
oldukça katılıyorum	9	20,5	20,5	90,9
tamamen katılıyorum	4	9,1	9,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“Çalıştığım birim kariyerimle ilgili eğitim için gerekli izni rahatlıkla vermektedir” ifadesine katılımcıların %59.1’i katılıyorum, %40.9’u katılmıyorum cevabı vermiştir. Buna göre katılımcılar kariyerleriyle ilgili eğitimler için çalıştıkları birimden gerekli izni alabilirler.

Tablo 28.İş Yerinde Sunulan Eğitimlere Gönderilmede Problem Yaşamaktayım

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
hiç katılmıyorum	12	27,3	27,3	27,3
katılmıyorum	10	22,7	22,7	50,0
katılıyorum	19	43,2	43,2	93,2
oldukça katılıyorum	3	6,8	6,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“İş yerinde sunulan eğitimlere gönderilmede problem yaşamaktayım” ifadesine verilen cevapların oranları karşılaştırıldığında (katılıyorum %50, katılmıyorum %50) bu konuda katılımcıların net bir tutum belirleyemedikleri görülmektedir.

Tablo 29. İş Yerinde İlerleme Şansımın Olduğunu Düşünüyorum

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
hiç katılmıyorum	6	13,6	13,6	13,6
katılmıyorum	5	11,4	11,4	25,0
katılıyorum	18	40,9	40,9	65,9
oldukça katılıyorum	14	31,8	31,8	97,7
tamamen katılıyorum	1	2,3	2,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“İş yerinde ilerleme şansımın olduğunu düşünüyorum” ifadesine verilen cevaplar değerlendirildiğinde katılıyorum, oldukça katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyenlerin oranı %75 olduğuna göre katılımcı grubun iş yerinde ilerleme şansı yüksektir.

Tablo 30. Başarılarımın Kurumum Tarafından Yeterince Bilinmediğini Düşünüyorum

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
katılmıyorum	13	29,5	29,5	29,5
katılıyorum	24	54,5	54,5	84,1
oldukça katılıyorum	4	9,1	9,1	93,2
tamamen katılıyorum	3	6,8	6,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“Başarılarımın kurumum tarafından yeterince bilinmediğini düşünüyorum” ifadesine katılımcıların %70.5’i katılıyorum derken, %29.5’i katılmıyorum demiştir. Bulunan sonuçlar iş yerinde performans değerlendirmenin yeteri kadar etkin olmadığı sonucunu vermektedir.

Tablo 31. İş Yerindeki Kariyerimin Şu Anki Durumundan Memnun Değilim

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
katılmıyorum	9	20,5	20,5	20,5
katılıyorum	26	59,1	59,1	79,5
oldukça katılıyorum	5	11,4	11,4	90,9
tamamen katılıyorum	4	9,1	9,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“İş yerindeki kariyerimin şu anki durumundan memnun değilim” ifadesi için katılımcıların %79.5’i katılıyorum derken, %20.5’i katılmıyorum cevabı vermiştir. Çalışanlar bu tabloya göre şu anki statülerinden memnun değiller.

Tablo 32. İş Yerinde İleri Yaşta Olanlar Eğitim Programlarına Fazla Gönderilmez

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
hiç katılmıyorum	9	20,5	20,5	20,5
katılmıyorum	21	47,7	47,7	68,2
katılıyorum	8	18,2	18,2	86,4
oldukça katılıyorum	6	13,6	13,6	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“İş yerinde ileri yaşta olanlar eğitim programlarına fazla gönderilmez” ifadesine katılımcıların %68.2’si katılmazken, sadece 31.8’i katıldığını ifade etmiştir. Bu sonuçlardan anlaşılacağı gibi katılanların çoğunluğu ileri yaşta olanların eğitimlere fazla gönderilmediğine katılmamaktadır.

HİPOTEZ 3: Hizmet içi eğitimin kariyere olan etkileri ile ilgili düşünceler.

Bu hipotez ankete katılanların hizmet içi eğitimin kariyere etkisi ile ilgili görüşlerini öğrenmek amacı ile hazırlanmış ifadelerden oluşmaktadır.

Tablo 33. İş Yerinde Katıldığım Eğitim Programlarından Edindiğim Bilgi ve Becerileri.Çalıştığım Ortamda Da Uygulama İmkânı Bulmaktayım

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
katılmıyorum	14	31,8	31,8	31,8
katılıyorum	15	34,1	34,1	65,9
oldukça katılıyorum	15	34,1	34,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“İş yerinde katıldığım eğitim programlarından edindiğim bilgi ve becerileri çalıştığım ortamda da uygulama imkânı bulmaktayım” ifadesine katılımcıların %68.2’si katılıyorum derken, %31.8’i katılmıyorum cevabını vermiştir. İş yerinde yapılan hizmet içi eğitim çalışma ortamında katılımcılar tarafından uygulanmaktadır.

Tablo 34. İş Yerinde Katıldığım Eğitim Programlarının Beni İşime Daha Yararlı Bir Çalışan Yaptığını Düşünüyorum

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
katılmıyorum	2	4,5	4,5	4,5
katılıyorum	9	20,5	20,5	25,0
oldukça katılıyorum	28	63,6	63,6	88,6
tamamen katılıyorum	5	11,4	11,4	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Tablodan görüldüğü gibi, “iş yerinde katıldığım eğitim programlarının beni işime daha yararlı bir çalışan yaptığını düşünüyorum” ifadesine araştırmaya katılanların %20.5’i katılıyorum, %63.6’sı oldukça katıldığını, 11.4’ü tamamen katıldığını ifade etmiştir. Cevapların % 95.5’inin katılıyorum yönünde olması iş yerinde katıldığı eğitim programlarının kendilerini işe daha yararlı bir çalışan yaptığı inancını taşıdıkları sonucuna varmamızı sağlamaktadır.

Tablo 35. Aldığım Hizmet İçi Eğitimin Kariyerimin Gelişmesinde Yararlı Olduğunu Düşünüyorum

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
katılmıyorum	5	11,4	11,4	11,4
katılıyorum	20	45,5	45,5	56,8
oldukça katılıyorum	13	29,5	29,5	86,4
tamamen katılıyorum	6	13,6	13,6	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“Aldığım hizmet içi eğitimin kariyerimin gelişmesinde yararlı olduğunu düşünüyorum” ifadesine katılımcıların %88.6’sı katılıyorum derken, 11.4’ü katılmıyorum cevabı vermiştir. Bu da ankete katılanların hizmet içi eğitimin kariyer gelişimi için önemli olduğunu düşündüğünü göstermektedir.

Tablo 36. İş Yerinde Eğitim Programları Bir "Boş Vakit" Geçirme Aracıdır

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
hiç katılmıyorum	17	38,6	38,6	38,6
katılmıyorum	14	31,8	31,8	70,5
katılıyorum	9	20,5	20,5	90,9
oldukça katılıyorum	4	9,1	9,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“İş yerinde eğitim programları bir "boş vakit" geçirme aracıdır” ifadesine verilen cevaplardan elde edilen oranlara bakıldığında (katılmıyorum %70.4, katılıyorum %29.6) ankete katılanların eğitim programlarını boş vakit geçirme aracı olarak görmedikleri söylenmelidir.

Tablo 37. Aldığım Eğitimlerin Şu Andaki Kariyer Gelişimimde Etkili Olduğunu Düşünüyorum

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
katılmıyorum	12	27,3	27,3	27,3
katılıyorum	19	43,2	43,2	70,5
oldukça katılıyorum	9	20,5	20,5	90,9
tamamen katılıyorum	4	9,1	9,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“Aldığım eğitimlerin şu andaki kariyer gelişimimde etkili olduğunu düşünüyorum” ifadesine katılımcıların % 72.7’si katılıyorum, %27.3’ü katılmıyorum cevabı vermiştir. Bu oran katılımcıların aldıkları eğitimlerin kariyer gelişimlerinde önemli rol oynadığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 38. Aldığım Hizmet İçi Eğitimlerle Yaptığım İş Arasında Bir İlişki Görmüyorum

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
hiç katılmıyorum	9	20,5	20,5	20,5
katılmıyorum	14	31,8	31,8	52,3
katılıyorum	15	34,1	34,1	86,4
oldukça katılıyorum	4	9,1	9,1	95,5
tamamen katılıyorum	2	4,5	4,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“Aldığım hizmet içi eğitimlerle yaptığım iş arasında bir ilişki görmüyorum” ifadesine verilen cevaplar katılımcıların %52.3’ü katılmıyorum, %47.7’si katılıyorum demiştir. Bu tablodan katılımcıların hizmet içi eğitimleriyle işleri arasında net bir ilişki kuramadıkları anlaşılmaktadır.

HİPOTEZ 4: Hizmet içi eğitime karşı tutumlar.

Bu hipotez ankete katılanların hizmet içi eğitime karşı tutumlarını ölçmek amacıyla hazırlanmış ifadelerden oluşturulmuştur.

Tablo 39. İş Yerindeki Eğitim Planlamaları Verilen Eğitimin Kariyerlere Etkili Olacağı Dikkate Alınmadan Yapılmaktadır

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
katılmıyorum	15	34,1	34,1	34,1
katılıyorum	20	45,5	45,5	79,5
oldukça katılıyorum	6	13,6	13,6	93,2
tamamen katılıyorum	3	6,8	6,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“İş yerindeki eğitim planlamaları verilen eğitimin kariyerlere etkili olacağı dikkate alınmadan yapılmaktadır” ifadesinin cevabı olarak katılımcıların %65.9’u katılıyorum demiştir. Buna göre işyerinde verilecek eğitimlerin planlaması kariyere etkili olacağı dikkate alınmadan yapılmaktadır.

Tablo 40. İş Yerindeki Eğitim Programları Bireylerin Eğitim İhtiyacına Göre Düzenlenmektedir

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
hiç katılmıyorum	1	2,3	2,3	2,3
katılmıyorum	8	18,2	18,2	20,5
katılıyorum	18	40,9	40,9	61,4
oldukça katılıyorum	16	36,4	36,4	97,7
tamamen katılıyorum	1	2,3	2,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“İş yerindeki eğitim programları bireylerin eğitim ihtiyacına göre düzenlenmektedir” ifadesine katılıyorum oranı toplamı %79.6, katılmıyorum oranı toplamı ise %20.4 dür. İş yerinde eğitim programlarının bireylerin ihtiyaçları tespit edilerek yapılmaktadır.

Tablo 41. İş Yerinde Daha Etkin Hizmet İçi Eğitim İçin Daha Farklı Eğitim Programlarına İhtiyaç Vardır

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
katılmıyorum	8	18,2	18,2	18,2
katılıyorum	13	29,5	29,5	47,7
oldukça katılıyorum	12	27,3	27,3	75,0
tamamen katılıyorum	11	25,0	25,0	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“İş yerinde daha etkin hizmet içi eğitim için daha farklı eğitim programlarına ihtiyaç vardır” ifadesine katılımcıların verdikleri cevapların oranları katılıyorum %81.2, katılmıyorum %18.2 dir. Ortaya çıkan farklı oranlardan anlaşılacağı gibi katılımcılar eğitim programlarının farklılaştırılmasının etkinliği artıracaklarını düşünmektedirler.

Tablo 42. İş Yeri Eğitim Programları, Çalışanların Bilgi ve Beceri Seviyesine Göre Düzenlenir

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
hiç katılmıyorum	3	6,8	6,8	6,8
katılmıyorum	8	18,2	18,2	25,0
katılıyorum	17	38,6	38,6	63,6
oldukça katılıyorum	16	36,4	36,4	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“İş yeri eğitim programları, çalışanların bilgi ve beceri seviyesine göre düzenlenir” ifadesine katılımcıların %38.6’sı katılıyorum, %36.4’ü oldukça katılıyorum, %6.8’i hiç katılmıyorum, %18.2’si katılmıyorum demmiştir. Sonuçta, katılıyorum diyenlerin toplam oranı %75’dir. Bu da eğitimlerin çalışanların bilgi ve beceri seviyesine göre düzenlendiği anlamına gelmektedir.

Tablo 43. Kariyerimde İlerlemede Aldığım Hizmet İçi Eğitimden Çok Diğer Faktörler Neden Olmuştur

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
katılmıyorum	7	15,9	15,9	15,9
katılıyorum	21	47,7	47,7	63,6
oldukça katılıyorum	13	29,5	29,5	93,2
tamamen katılıyorum	3	6,8	6,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“Kariyerimde ilerlemede aldığım hizmet içi eğitimden çok diğer faktörler neden olmuştur” ifadesine verilen cevaplar değerlendirildiğinde katılıyorum, oldukça katılıyorum, tamamen katılıyorum diyenlerin oranı%84’dür. Katılımcılar kariyerlerindeki ilerlemenin hizmet içi eğitim dışındaki faktörlerden kaynaklandığını düşünmektedirler.

HİPTEZ 5: Kariyer programları ile ilgili iş yeri’ne duyulan güven.

Bu hipotez ankete katılanların kariyer programları ile ilgili iş yerine duydukları güveni ölçmek amacıyla hazırlanmış ifadelerden oluşmaktadır.

Tablo 44. İş Yerinde İhtiyacı Olmayanlar Da Eğitime Katılır

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
hiç katılmıyorum	6	13,6	13,6	13,6
katılmıyorum	12	27,3	27,3	40,9
katılıyorum	13	29,5	29,5	70,5
oldukça katılıyorum	13	29,5	29,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“İş yerinde ihtiyacı olmayanlar da eğitime katılır“ ifadesine verilen cevaplar değerlendirildiğinde katılıyorum, oldukça katılıyorum toplam oranı %59 ken, hiç katılmıyorum ve katılmıyorum diyenlerin oranı %41dir. Oranlar değerlendirildiğinde ihtiyacı olmayanlarında eğitime katıldığı, çok büyük bir farkla olmasa da, söylenebilir.

Tablo 45. İş Yerimde Kariyerimle İlgili Tüm Sorumlulukları İş Yeri Benim Adıma Üstlenmektedir

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
hiç katılmıyorum	6	13,6	13,6	13,6
katılmıyorum	19	43,2	43,2	56,8
katılıyorum	17	38,6	38,6	95,5
oldukça katılıyorum	2	4,5	4,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“İş yerimde kariyerimle ilgili tüm sorumlulukları iş yeri benim adıma üstlenmektedir” ifadesine verilen cevaplara göre katılmıyorum toplamı %56.8, katılıyorum toplamı %43.2 dir. Buna göre katılımcının kariyeri ile ilgili sorumluluğu tam anlamıyla çalışan adına şirketinin almadığı söylenebilir.

Tablo 46. İş Yerinde Mevcut Kariyer Seçeneklerinin Neler Olduğunu Biliyorum

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
hiç katılmıyorum	1	2,3	2,3	2,3
katılmıyorum	13	29,5	29,5	31,8
katılıyorum	22	50,0	50,0	81,8
oldukça katılıyorum	5	11,4	11,4	93,2
tamamen katılıyorum	3	6,8	6,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“İş yerinde mevcut kariyer seçeneklerinin neler olduğunu biliyorum” ifadesine ankete katılanların %68.2’si katılıyorum derken, %31.8’i katılmıyorum cevabını vermiştir. Bundan da katılımcıların şirket içindeki kariyer seçeneklerinin bildikleri sonucuna varılabilir.

Tablo 47. İşyerimizdeki Eğitim Programları Birimlerin İhtiyaçları Doğrultusunda Hazırlanmaktadır

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
katılmıyorum	8	18,2	18,2	18,2
katılıyorum	25	56,8	56,8	75,0
oldukça katılıyorum	9	20,5	20,5	95,5
tamamen katılıyorum	2	4,5	4,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“İşyerimizdeki eğitim programları birimlerin ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanmaktadır” ifadesine katılıyorum %87.8 iken, katılmıyorum %18.2’dir. Bu tablodan eğitim planlamasının kurumda birimlerin ihtiyacına göre yapıldığı sonucu çıkmaktadır.

Tablo 48. İş Yerinde Kariyer Planlamayı Hangi Birimin Yaptığı Konusunda Bilgim Vardır

	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
hiç katılmıyorum	7	15,9	15,9	15,9
katılmıyorum	11	25,0	25,0	40,9
katılıyorum	13	29,5	29,5	70,5
oldukça katılıyorum	7	15,9	15,9	86,4
tamamen katılıyorum	6	13,6	13,6	100,0
Total	44	100,0	100,0	

“İş yerinde kariyer planlamayı hangi birimin yaptığı konusunda bilgim vardır” ifadesine katılımcıların %40.9’u katılmıyorum derken, % 59.1’i katılıyorum cevabı vermiştir. Bu tablodan anlaşılan katılımcıların çoğunluğu kariyer planlamayı hangi birimin yaptığını bilmektedirler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Anket sonuçları değerlendirildiğinde;

Hipotez 1: Araştırmaya katılanlar işyerindeki kariyer planlama, politika ve uygulamalarına hipotezler içinde ortalaması en düşük değeri (2.68) vermişlerdir. Hipotez 1 ifadeleri genel olarak değerlendirildiğinde kişilerin kariyerleri ile ilgili beklentilerini karşılayacak sistemli bir kariyer planlamanın yapılmadığı kişilerin kariyer beklentilerinin tam anlamıyla karşılanamadığı anlaşılmaktadır.

Hipotez 2: Kişinin kariyer gelişimi ve aldığı hizmet içi eğitimle ilgili bu hipotez ortalaması 2.73'tür. Araştırmaya katılanlar eğitimlere katılım, kariyerlerinin şu anki ve gelecekteki durumuyla ilgili olumsuz düşüncelere sahiptir.

Hipotez 3: Yapılan eğitimlerin kariyere olan etkileriyle ilgili ifadeleri içeren bu bölümde katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması 2.98'dir. Katılımcılar aldıkları eğitimleri, edindikleri bilgi ve becerilerin bir kısmını çalışma hayatlarında uygulamaktadır. Bu eğitimlerin kendi kariyer gelişimleri için faydalı olduğu düşüncesindedir.

Hipotez 4: Hizmet içi eğitime karşı tutumların değerlendirildiği bu bölümde katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması 3.1'dir. Eğitim programlarının çalışanların isteklerine, bilgi ve beceri seviyelerine göre yapıldığı verilen cevaplardan anlaşılmaktadır. Ancak bu bölümdeki cevaplar verilen eğitimlerin tam anlamıyla kariyer gelişimine yönelik olmadığı anlamı taşımaktadır.

Hipotez 5: Bu bölümdeki cevapların ortalaması 2.81'dir. Özellikle bölümdeki kariyere yönelik sorularda daha düşük ortalamalar görülmektedir. Bu da hizmet içi eğitimle kariyer planlama koordinasyonunun eksikliğini göz önüne sermektedir.

Uygulanan ankete katılımcıların verdikleri cevaplara göre hipotezlerin genel ortalaması 2.86'dır. Fabrika'da yapılacak hizmet içi eğitimler birimlerin ihtiyaçlarına göre

planlanmaktadır. İŖe alma ve eğitim birimi tarafından eğitim ihtiyaçları tespit edilip yıllık eğitim programı yapılmaktadır. Uygulanan ankette katılımcılar yapılan hizmet içi eğitimle ilgili ifadelere olumlu cevaplar verirken, kariyer planlama ile ilgili daha olumsuz cevaplar vermiŖlerdir. Eğitimler kiŖilerin bilgi ve becerilerine yönelik, iŖ ortamında kullanabilecekleri türden eğitimlerdir. Ancak yapılan hizmet içi eğitimlerin tam anlamıyla kariyer planlamaya yönelik olmadığı görülmektedir. AraŖtırmaya katılanların %63.7'si "iŖ yerinde sistemli bir kariyer planlama bulunmaktadır" ifadesine katılmıyorum yanıtı vermiŖtir. "Aldığım hizmet içi eğitimin kariyerimin geliŖmesinde yararlı olduğunu dŖnyorum" ifadesine katılımcıların %56.8'i katılmıyorum cevabı vermiŖtir. Tüm hipotez cevapları da değerlendirildiğinde kariyer planlamaya yönelik bir eğitim planlaması yapılmadığı görülmektedir. Katılımcıların eğitim programlarından genel olarak memnun kaldığı ifade edilmiŖtir.

Eğitim verilirken fayda-maliyet analizinin iyi yapılması gerektiği, kiŖilerin yetenekleri ve istekleri doğrultusunda ve uygun zamanda verilen eğitimin çok daha motive edici olduğu vurgulanmaktadır.

Düzenlenen kurslara katılımda fırsat eŖitliđi tanınması, karar aŖamasında yöneticilerden alıŖanların da grŖ ve önerilerini almaları beklenmektedir.

İnsan Kaynakları Planlama ile İŖe Alma ve Eğitim biriminin kariyer planlama konusunda ortak bir alıŖma yapması gerektiği dŖnlmektedir. Yaygın olarak yükselme ile zdeŖleŖtirilen kariyer planlamaya yönelik eğitim programlarının ve katılımcıların belirlenmesi ile ilgili olarak; İnsan Kaynakları biriminde konuyla ilgili daha sistemli bir alıŖma yapılması gerekmektedir.

Terfilerde belli kriterlerin olması, eğitimin kariyer planlamasında dikkate alınması gerektiği ısrarla vurgulanmaktadır.

GrŖme yapılan kiŖilerin büyük çoğunluğu yaptıkları iŖlerin gerektirdiği konularda eğitim almak istemektedirler.

Görüşmelerin yapıldığı kişilerin sayı ve nitelikleri, Fabrika'daki büyük çoğunluğu temsil edecek nitelikte olmadığı bir sınırlılık olarak belirtilmiştir. Bu bağlamda, görüşlerin ilgili kişilerle sınırlı olduğu söylenebilir.

Çalışanların örgüte bağlılık duyguları arttıkça Fabrika'daki kariyer planlama politika ve uygulamaları ile ilgili düşünceleri, aldığı hizmet içi eğitimler ile ilgili düşünceleri ve hizmet içi eğitime karşı tutumları ile kariyer planlama programları ile ilgili tutumlarının hep olumlu olduğu görülmüştür.

Katılımcıların Fabrika'daki kariyer planlama politika ve uygulamaları ile ilgili düşünceleri ile Fabrika'daki kariyer programları ile ilgili tutumlarının olumsuz olduğu görülmüştür.

Ankette, kariyerle ilgili ifadeler incelendiğinde anketi cevaplayanların büyük çoğunluğu kariyer planlamasında, eğitim programlarının, Fabrika'nın politikaları ve hedefleri doğrultusunda hazırlanması gerektiği görüşündedir. Bununla birlikte kariyer planlamada bireysel gelişim planı olabileceği gibi unvana göre de kariyer planlama yapılabilir. Kariyer planlaması yapılırken hizmet süresi göz önünde bulundurulmalı ve terfiler kesinlikle kariyer planlamaya bağlı olarak yapılmalıdır.

Bu konuda çalışanların da görüş ve önerileri alınarak Fabrika'nın örgüt yapısı, amaç, işlev ve çalışan profiline uygun kariyer planlamanın yapılması ile eğitim programlarının etkinliği artırılabilir, insan kaynaklarının etkin kullanımı sağlanabilir.

Kariyer planlamasına ilişkin belirgin bir politika oluşturularak tüm çalışanların bilgilendirilmesi gereklidir.

Özellikle, Fabrika'da mevcut ya da olması gereken kariyer planlama uygulamalarına ilişkin çalışanların önerileri dikkate alınabilir.

Görüşme bulgularının verildiği bölümde de belirtildiği gibi çalışanlar kariyer planlama ve kariyerdan sadece unvanlarda ilerlemeyi anlamaktadırlar. Kariyerin daha geniş

kapsamlı olduğu yine geliştirme programları kapsamında çalışanların bilgilendirilmesi sağlanabilir. Bu sayede çalışanlar potansiyellerini sadece yükselme değil değişik alanlarda da geliştirebileceklerini düşünebilirler. Fabrika çalışanları kariyer planlama konusunda bilinçlendirilmeli, onların bu konuyla ilgili kaygıları giderilmelidir.

Ön Eğitim programının kapsamı genişletilerek katılımcılar kariyer konusunda bilgilendirilebilir. Program kapsamında; katılımcılar, Özellikle, Fabrikada mevcut ya da olması gereken kariyer planlama uygulamalarına ilişkin çalışanların önerileri dikkate alınabilir.

Terfi edememe sonucu kariyer düzlüğünde bulunan çalışanların kariyer engellerinin sonucu olarak strese girdikleri, tükenmişlik duygusuna kapıldıkları, motivasyonlarını yitirdikleri, işe karşı isteksizlik duydukları bilinmektedir. Kişilerin bu duygulan tutumlarına, tutumlar da davranışlara yansiyarak örgüt içinde çatışma, kişilerin kendi iç huzursuzlukları gibi olumsuz ve istenmeyen sonuçlar doğurmaktadır. Tüm bunlar da örgütün sürekliliğini, başarısını ve verimini olumsuz yönde etkilemektedir. Fabrika'da bir araştırma yapılarak kariyer engelleri ile karşılaşan çalışanların içinde buldukları durumdan kurtulabilmeleri sağlanabilir. Bu konuda çalışanları bilgilendirip onları rahatlatarak, motivasyon kazandıracak uygun eğitim programları ya da kariyer danışmalık hizmetleri verilmelidir. Literatürde yer alan kariyer aşamaları bu aşamalara denk gelen yaşam dönemleri, her aşamada ve dönemde nelerin olabileceği ve nelerle karşılaşılabilceğinin bilinmesi örgütün, çalışanların tutum ve davranışlarını anlamasında yardımcı olacak ve karşılaşılan sorunların giderilmesinde etkin ve kalıcı çözümler bulunabilecektir.

Her isteyen terfi edemeyeceğine göre, farklı kariyer yolları ve kariyer geliştirme programları uygulayarak çalışanların motivasyonu ve verimliliği arttırabilecektir.

Kariyer planlaması genelde hem birey hem de örgüt odaklıdır. Burada örgüt sadece kişiye yol gösterici olmakta, kariyer seçeneklerini sunabilmektedir. Bireyin istekleri ve yetenekleri ölçüsünde bir kariyere yerleşmesi, eğer eğitim eksikliği varsa, bu eksikliğin örgüt tarafından sunulan hizmetlerle giderilmesi, ancak yönetim ve bireyin amaçlarının

uyumlaştırılması ile mümkün olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle tek başına örgütün birey üzerinde odaklaştığı bir kariyer planlaması ne denli yanlışsa, kişinin sadece kendi kendine bir kariyer hedefi yapıp kariyer planlaması oluşturması da o denli yanlıştır. Kariyer planlaması yönetim ve bireyin birlikte yürüteceği çalışmalardır. Kişinin geleceği ile ilgili beklentileriyle Fabrika'nın beklentileri uyum içinde olmalıdır. Aksi halde Fabrika'nın hedeflerine ulaşması güçleştiği gibi, çalışanların motivasyonu da azalır. Kısaca Fabrika'da kariyer planlaması yapılırken mutlaka çalışanlarının istekleri de gözönüne alınmalıdır.

Fabrika'da süregelen yoğun eğitim faaliyetlerine rağmen kariyer planlamasının olmaması, kariyer planlamasını oluşturan faktörlerin devreye sokulmaması eğitim etkinliklerinin uygulamada başarılı olmama nedeni olarak gösterilebilir.

Eğitimin zaten verilmekte olduğu bir yapı içerisinde performans değerlemesi olmadan verilen eğitimden bir randıman alınamadığı, kariyer planlaması, eğitim ve performans değerlemesinin kuvvetli bir etkileşim içinde olduğu sonucuna varılmıştır. Fabrika'da kariyer planlama sistemi yeterli bulunmadığı halde kurumun iyi bir alt yapısının olması, yenilikleri benimsemeye açık, ileri görüşlü oldukça yüksek nitelikli yöneticilerin sağlıklı yaklaşımı sayesinde eğitim konusunda duyarlı davranıldığı belirlenmiştir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKAT, İlder, BUDAK, Gönül, İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1994.

AYDEMİR, Nilgün, TÜĞİAD 2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları, Simge Ofis Matbacılık ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1995.

AYTAÇ, Serpil, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları, Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. Şti., İstanbul, 1997.

AYTAÇ, Serpil, Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.

BAŞARAN, İbrahim Ethem, Yönetim, Gül Yayınevi, Ankara, 1989.

CAN, Halil, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999.

EREN, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 2000.

ERTÜRK, Selahattin, Eğitimde Program Geliştirme, Yedinci Baskı, Metaksan A.Ş., Ankara, 1993

KAYNAK, Turgay, İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1996.

KAYNAK, Turgay, Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, II. Baskı, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1995.

ÖZDEN, Mehmet Cemil, Bireysel Kariyer Yönetimi, Ümit Yayıncılık, Ankara, 2001.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Personel Yönetimi, Ekin Yayınevi, Bursa, 1995.

ŞENCAN, Hüner, ERDOĞMUŞ, Nihat, İşletmelerde Eğitim İhtiyacı analizi, I. Baskı, İstanbul, 2001.

TAYMAZ, Haydar, Hizmet İçi Eğitim Kavramlar, Hizmet İçi Eğitim Kavramlar, İlkeler, Yöntemler, A.Ü Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1981.

ÜLGEN, Hayri, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması. Şahinkaya Matbaacılık Koll. ŞTİ., İstanbul, 1993.

VARIŞ, Fatma, Eğitimde Program Geliştirme “Teori ve Teknikler. A.Ü Eğitim Fakültesi, Ankara, 1988.

MAKALELER

ATAAY, İsmail, İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi
Yayın No:235, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:128, İstanbul, 1990.

AYTAÇ, Serpil, İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme
Programı, Verimlilik Dergisi, 2000/3: 49-78, 2000.

CANMAN, Doğan, Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Ölçme ve
Değerlendirme, TODAİE Yayınları No: 181, Ankara, 1979.

DEMİRBİLEK, Tınç, "Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri", Dokuz Eylül
Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.9, Sayı: 11, sf 71- 85, İzmir, 1994.

DÜNDAR, Gönen, "Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Bilgi
Sistemlerinden Yararlanılması ve Bir Model", 2. Yönetim Kongresi Tebliği,
Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları: 1, İzmir, 1994.

ERDOĞMUŞ, Nihat, "Yönetim ve Organizasyonlarda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere
Etkileri", Verimlilik Dergisi, Sayı 1, 15-30, 1999.

ERSÖZ, Kıvanç, "Kariyer Değişimi Sürecinde Parlayan Yıldız: Outplacement, Human
Resources", İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi 16-17 Temmuz-Ağustos 2001.

KARACAOĞLU, Ö. Cem, Eğitimde Verimlilik, Anahtar MPM Aylık Yayın Organı,
13, 154:8-22, Ekim 2001.

ÖZAKMAN, Semra, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Model Önersi," İ.Ü. İşletme
Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi- Yönetim, Yıl:6, Sayı:20, sf.49-52.
İstanbul, 1995.

Toyota Türkiye Dergisi, Ekim Sayısı, ss.6, Sakarya, 2004.

Toyota Türkiye Dergisi, Şubat Sayısı, ss.3, Sakarya, 2004.

Toyota Yaklaşımı Kitapçığı, ss.1-12,Sakarya, 2004.

TÜLÜCE, Perihan, “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynaklarından Yararlanma (Outsourcing) Uygulaması”. Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Temmuz-Ağustos 2001, ss.53-64.

UYARGİL, Cavide, "Performans Geliştirme ve Değerleme Tekniği Olarak Coaching", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi Yönetimi, Yıl.4, Sayı.14, sf.23-30, İstanbul, 1993.

UYARGİL, Cavide, “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 154, İstanbul,1994.

UYARGİL, Cavide, İstanbul Üniversitesi,İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Uzmanlık Sertifikası Programı Notları, İstanbul,1997.

TEZLER

ALTINIŞIK, Songül, Hizmet İçi Eğitime Katılmanın Okul Yöneticilerinin İş Doyumuna Etkisi, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Ankara- Mayıs 1997.

ARICI, Ayşegül, Kariyer Planlamasında Eğitimin Önemi ve Beş Havayolu İşletmesinde Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE 1997.

EROĞLU, Leyla Baysak, Kariyer Planlaması ve Uygulamadan Örnekler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1995.

GÖNENLİ, Ümit, Başarı Değerlemede Klasik ve Modern Yöntemler ve Bir Örnek Olay, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İstanbul, 1977.

KARAKAŞ, Meryem, Kariyer Planlama ve Hizmet İçi Eğitim: TCMB Çalışanları İçin Bir Araştırma, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2003.

TELCİ, Cafer, "Career Planing in Organizations." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme, İstanbul, 1992.

EKLER

EK I

BÖLÜM I

Lütfen her soruyu, aşağıdaki örnekte olduğu gibi, 5'lik ölçeği kullanarak size uygun seçeneği işaretleyerek cevaplayınız. Örnek:

İş yerinde yetenek ve becerilerimi geliştirme	1	2	3
imkanı bulabiliyorum	4	5	

HİPOTEZ I: İş yerindeki kariyer planlama politika ve uygulamaları ile ilgili düşünceler

1.İş yerinde sistemli bir kariyer planlama bulunmaktadır	1	2	3
	4	5	
2.İş yerindeki kariyerimin planlaması konusunda danışabileceğim kişi veya birim bulabiliyorum	1	2	3
	4	5	
3.İş yerinde kariyer planlaması, işle ilgili beklentileri karşılamaktadır	1	2	3
	4	5	
4.İşyerinde eğitim programlarına katılım, çalışanların isteğine göre yapılmaktadır	1	2	3
	4	5	
5.İş yerimizde çalışanların kariyer gelişimlerine önem verildiğini düşünüyorum	1	2	3
	4	5	
6.İş yerinde bir pozisyon açıldığında hemen çalışanların haberi olur	1	2	3
	4	5	
7.İş yeri kariyerimle ilgili beklentilerimi karşılamaktadır	1	2	3
	4	5	
8. İş yerinde yapılan kariyer planlaması konusunda bütün çalışanlar bilgilendirilmektedir.	1	2	3
	4	5	
9. İş yerinde kariyer gelişimim için gerekli olan tüm eğitim programları verilmektedir	1	2	3
	4	5	
10.İş yerinde kişiler kariyerleriyle ilgili eğitime gönderilirler.	1	2	3
	4	5	

HİPOTEZ 2:

Kişinin kendi kariyer gelişimi ve aldığı hizmet içi eğitimler ile ilgili düşünceleri

11.Çalıştığım birim kariyerimle ilgili eğitim için gerekli izni rahatlıkla vermektedir.	1	2	3
	4	5	
12.İşyerinde sunulan eğitimlere gönderilmede problem yaşamaktayım.	1	2	3
	4	5	
13.İşyerinde ilerleme şansımın olduğunu düşünüyorum.	1	2	3
	4	5	
14.İşyerinde başarılarımın kurumum tarafından yeterince bilinmediğini düşünüyorum.	1	2	3
	4	5	
15.İş yerindeki kariyerimin şu anki durumundan memnun değilim.	1	2	3
	4	5	
16.İş yerinde ileri yaşta olanlar eğitim programlarına fazla gönderilmez.	1	2	3
	4	5	

HİPOTEZ 3

Hizmet içi eğitimin kariyere olan etkileri ile ilgili düşünceler:

17.İş yerinde katıldığım eğitim programlarından edindiğim bilgi ve becerileri çalıştığım ortamda da uygulama imkanı bulmaktayım.	1	2	3
	4	5	
18.İş yerinde katıldığım eğitim programlarının beni işime daha yararlı bir çalışan yaptığını düşünüyorum.	1	2	3
	4	5	
19.Aldığım hizmet içi eğitimin kariyerimin gelişmesinde yararlı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3
	4	5	
20.İş yerinde eğitim programları bir boş vakit geçirme aracıdır.	1	2	3
	4	5	
21.Aldığım eğitimlerin şu andaki kariyer gelişimimde etkili olduğunu düşünüyorum.	1	2	3
	4	5	

22.Aldığım hizmet içi eğitimlerle yaptığım iş arasında bir ilişki görmüyorum. 1 2 3
4 5

HİPOTEZ 4

Hizmet içi eğitime karşı tutumlar

23.İş yerindeki eğitim planlamaları verilen eğitimin kariyerlere etkili olacağı dikkate alınmadan yapılmaktadır. 1 2 3
4 5

24.İş yerindeki eğitim programları bireylerin eğitim ihtiyacına göre düzenlenmektedir. 1 2 3
4 5

25.İş yerinde daha etkin hizmet içi eğitim için daha farklı eğitim programlarına ihtiyaç vardır. 1 2 3
4 5

26.İş yeri eğitim programları, çalışanların bilgi ve beceri seviyesine göre düzenlenir. 1 2 3
4 5

27.Kariyerimde ilerlemede aldığım hizmet içi eğitimden çok diğer faktörler neden olmuştur. 1 2 3
4 5

HİPOTEZ 5

Kariyer programları ile ilgili iş yerine duyulan güven

28.İş yerinde ihtiyacı olmayanlar da eğitime katılır. 1 2 3
4 5

29.İş yerimde kariyerimle ilgili tüm sorumlulukları iş yeri benim adıma üstlenmektedir. 1 2 3
4 5

30.İş yerinde mevcut kariyer seçeneklerinin neler olduğunu biliyorum. 1 2 3
4 5

31.İşyerimizdeki eğitim programları birimlerin ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanmaktadır 1 2 3
4 5

32.İş yerinde kariyer planlamayı hangi birimin yaptığı konusunda bilgim vardır 1 2 3
4 5

BÖLÜM II

Bu bölümde sizden bir takım kişisel bilgi ve aldığınız eğitimle ilgili ifadelere cevap vermeniz istenmektedir.

Öğrenim Durumunuz:

Sosyal bilimler..... Mühendislik.....

Yaşınız:

Cinsiyetiniz. 1. E..... 2.K.....

Performan Değerleme yapıyor musunuz?

1. Evet..... 2. Hayır.....

Aşağıdaki eğitim programlarından katıldıklarınızı lütfen işaretleyin.

1.Kaizen	Evet	Hayır
2.Hat Eğitimi	Evet	Hayır
3.İşçi sağlığı ve iş güvenliği	Evet	Hayır
4.Toyotaway	Evet	Hayır
5.Üretim Planlama	Evet	Hayır
6.ISO 9000	Evet	Hayır
7.ISO 14001	Evet	Hayır
8.Etkili iletişim ve sunuş becerileri	Evet	Hayır
9. Takım çalışması	Evet	Hayır

İş yerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?.....

Daha önce başka bir kurumda çalıştınız mı?

- İlk işim
- Daha önce bir yada daha fazla işte çalıştım

Yabancı dil durumunuz:

- a. bilmiyorum
- b. bir yabancı dil biliyorum
- c. iki yada daha fazla yabancı dil biliyorum

Kaynak: Karataş, Meryem, 2003, 121-122



EK 2

İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapılması Gerekli İşlemler

1. Planlama

- İşgücü talebi ve iş gücü arzının analizi
- İş analizi
- İş tanımı ve dizaynı

2. Seçme ve Yerleştirme

- Aday belirleme/aday toplama
- Seçme
- İşe alıştırma ve işe yerleştirme

3. Geliştirme

- Eğitim bilgi ve beceri kazandırma
- Danışmanlık hizmetleri
- Kariyer planlama
- Sağlık ve güvenlik

4. Motivasyon Yönetimi

- Motivasyon araçlarının analizi
- Ödüllendirme

5. Yönetime Katılma

- Yetki ve Sorumluluk devretme
- Çalışanları güçlendirme

6. Performans Yönetimi

- Performans değerlendirme
- Kriterlerin tespiti
- Performans değerlendirme ve ölçme

7. Stres Yönetimi

- Stresin nedenlerinin ve sonuçlarının analizi
- Stres önleme

8. Ücret Yönetimi

- Ücret Belirleme
- Ücret ödeme

9. Çalışma İlişkilerinin Düzenlenmesi

- Sendikal ilişkiler
- Toplu sözleşmeler

10. İşten Ayrılanların Düzenlenmesi

- İstifa
- İşten çıkarma
- Emeklilik

Bu sayfada organizasyon şeması olacak



ÖZGEÇMİŞ

İlkin Behlül Çap 1975 yılında Sakarya’da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Bilecik’in Osmaneli ilçesinde, lise öğrenimini ise Adapazarı’nda tamamladı. 1999 yılında Sakarya Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünü bitirdi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Yüksek Lisans programına devam etmektedir. Halen Aventis Pharma San. Tic. Ltd. Şti.’de Tıbbi Satış Temsilcisi olarak çalışmaktadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.

